

RENATO MEYER

GESTÃO IMOBILIÁRIA – UM ENFOQUE EMPREENDEDOR

CURITIBA

2012

RENATO MEYER

GESTÃO IMOBILIÁRIA – UM ENFOQUE EMPREENDEDOR

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - 2011.

Orientador: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): RENATO MEYER

CD: OK

TÍTULO DO TRABALHO: GESTÃO IMOBILIÁRIA – UM ENFOQUE EMPREENDEDOR

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

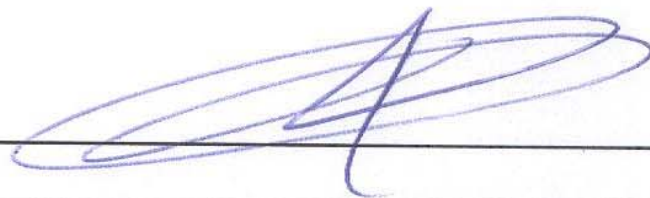
PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho elaborado dentro da Regra de Processo.

NOTA: 100 (

Cem

) ASSINATURA:



NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 100 (

Cem

) ASSINATURA:

CONCEITO FINAL:

100

(Cem)

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA:



DATA: ____/____/____

RESUMO

Meyer, Renato. Gestão Imobiliária – Um Enfoque Empreendedor. No cenário atual de rápidas mudanças, o mundo empresarial e dos negócios pertence cada vez mais aos empreendedores, pessoas que conseguem identificar as melhores oportunidades e sabem como aproveitá-las. Esses empreendedores estão sendo convidados a avaliarem bem os vários fatores que irão envolver o seu negócio e por isso precisam realizar um planejamento bem detalhado, antes de iniciarem suas atividades. A elaboração de um plano de negócios é um meio de planejamento para a abertura de novas empresas e permite que os empreendedores iniciem suas atividades com mais segurança. Desta forma, este trabalho teve como objetivo principal a formulação de um plano de negócios para identificar a viabilidade de abertura de uma assessoria imobiliária, e, como objetivos específicos: realizar estudo de mercado; descrever o negócio da empresa; definir estratégias; elaborar o plano operacional; o plano de recursos humanos; o plano de marketing; e, o plano financeiro. O método adotado teve uma combinação de aspectos de pesquisa qualitativa e quantitativa, com caráter exploratório-descritivo. A pesquisa foi composta por dados secundários e primários, de caráter teórico e pesquisa de campo. Os dados secundários foram levantados através de análise documental, a partir de informações de fontes governamentais, publicações empresariais e setoriais, grupos profissionais e outras fontes de dados relacionadas com o mercado imobiliário. Os dados primários foram levantados através de questionários estruturados. O resultado final do trabalho foi a elaboração do plano de negócios. A conclusão do estudo indica a viabilidade do negócio, porém, o sucesso da empresa irá depender de ações futuras que deverão ser exercidas pelo empreendedor.

Palavras-chave: (ameaças;empreendedorismo;oportunidades;planejamento;plano de negócios).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema de pesquisa	9
1.2 Objetivo geral e específico	10
1.3 Aspectos metodológicos	11
1.3.1 Caracterização da pesquisa	11
1.3.2 Contexto e participantes	12
1.3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	13
1.3.4 Tratamento e análise de dados	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Empreendedorismo e enfoque estratégico	16
2.1.1 O empreendedorismo no Brasil	18
2.1.2 Micro e pequenas empresas	20
2.2 Plano de negócios	22
2.2.1 Estrutura do plano de negócios	24
2.2.1.1 Análise estratégica	25
2.2.1.2 Descrição geral da empresa	52
2.2.1.3 Plano de recursos humanos	60
2.2.1.4 Plano operacional	65
2.2.1.5 Plano de marketing	67
2.2.1.6 Plano financeiro	76
3 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS	85
3.1 Resultado da pesquisa realizada sobre o macroambiente	85
3.2 Resultado da pesquisa feita sobre o ambiente setorial	90
3.2.1 Ameaças de novos entrantes	90
3.2.2 Ameaça de serviços substitutos	91
3.2.3 Poder de negociação dos fornecedores	91
3.2.4 Poder de negociação dos compradores	93
3.2.5 Rivalidade entre empresas existentes	95
3.3 Matriz SWOT	98
3.4 Sumário executivo	100
3.5 Estrutura legal	103
3.5.1 Gerência e equipe profissional	105
3.5.2 Estrutura organizacional	106
3.6 Planejamento estratégico	107
3.6.1 Missão, visão e valores	108
3.6.2 Objetivos	108
3.6.3 Estratégias	109

3.7 Plano operacional	111
3.8 Plano de Recursos Humanos	112
3.9 Plano de marketing	114
3.9.1 Análise do mercado	114
3.9.2 Ações de marketing	115
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADEMI - Associação dos Dirigentes Empresariais do Mercado Imobiliário
BC – Banco Central
CEF – Caixa Econômica Federal
COFECI – Conselho Federal de Corretores de Imóveis
COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
COPOM - Comitê de Política Monetária
CRECI – Conselho Regional de Corretores de Imóveis
CSL – Contribuição Social sobre Lucro
CUB – Custo Unitário Básico
DLI – Diário das Leis Imobiliárias
FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviços
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISS – Imposto sobre Serviços
IRPJ – Imposto de Renda – Pessoa Jurídica
MC&T – Ministério de Ciência & Tecnologia
ONU – Organização das Nações Unidas
PE – Ponto de Equilíbrio
PIB - Produto Interno Bruto
PIS – Programa de Integração Social
PMBC – Prefeitura Municipal de Balneário Camboriú
SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECOVI - Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e dos Condomínios Residenciais
SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SOFTEX – Sociedade Brasileira para Exportação de Software
TIR – Taxa Interna de Retorno
VPL – Valor Presente Líquido

1 INTRODUÇÃO

A nova ordem mundial, apontando para o cenário de globalização da Economia, o avanço tecnológico e a revolução das comunicações estão provocando profundas mudanças na sociedade e nas organizações. Estas mudanças estão exigindo novos padrões de competitividades e configurando um quadro de oportunidades e de ameaças para as empresas em todos os cantos do mundo.

No Brasil não tem sido diferente nos últimos anos. Além dos impactos causados pelas mudanças acima relacionadas, o país passou a trabalhar com um ambiente de economia estabilizada, saindo de uma inflação altíssima, onde as empresas estavam acostumadas a obter mais ganhos com aplicações financeiras do que com suas atividades principais. Com isso as margens tornaram-se menores e as empresas precisaram se reinventar.

Outro fator importante que merece destaque está relacionado com o avanço institucional pelo qual o país vem passando. A confiança nas instituições está refletindo positivamente nos diversos setores da economia, com destaque especial no mercado imobiliário, que vem atraindo grandes investidores tanto nacionais quanto internacionais. Com este cenário positivo o mercado imobiliário brasileiro está recebendo participantes dos mais variados portes, especialidades e níveis de sofisticação (CORDEIRO, 2006).

A aproximação do mercado imobiliário com o mercado financeiro e de capitais e o crescente interesse por parte de investidores internacionais são fortes propulsores da necessidade de uma maior profissionalização das empresas que atuam ou pretendem atuar no ramo imobiliário. Não há mais espaço para amadorismo em uma área de negócios tão complexa (TRAVASSOS, 2003).

O mercado mostra-se favorável para a entrada de novas empresas que pretendem atuar no ramo de intermediação imobiliária, porém, antes de iniciar o novo negócio, o empreendedor precisa fazer um amplo estudo de mercado e elaborar um bom plano de negócios.

O plano de negócios, segundo Dolabella (1999) é um documento que pode indicar ao empreendedor que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também pode dar evidências de que o empreendimento é irreal.

O município de Balneário Camboriú é uma cidade turística que conta com belezas naturais e uma ótima infraestrutura. Nos últimos anos a cidade tem recebido um grande volume de investimentos tanto na área de turismo e lazer quanto na construção de prédios, com fins comerciais e residenciais.

Além do volume de investimentos privados que o município vem recebendo, está em andamento o projeto de revitalização da praia, com engodamento da faixa de areia, revitalização da Avenida Atlântica, construção de quiosques, mais pistas de rolagem de veículos, colocação de ciclovias e bolsões para estacionamento de veículos. A obra deverá iniciar em abril de 2008. Este projeto deverá tornar a cidade ainda mais atraente para o turismo e também para investidores em negócios imobiliários (DAL-BÓ, 2007).

Avaliar uma oportunidade na área de negócios imobiliários não é uma tarefa fácil, pois envolve vários fatores com alto grau de complexidade, entre eles o conhecimento do ambiente externo, principalmente o relacionado com a economia e renda, tanto a nível local quanto nacional, e o ambiente legal que tem influência direta sobre investimentos em longo prazo.

Tendo em vista que o mercado imobiliário de Balneário Camboriú está em expansão, e conta apenas com pequenas empresas familiares que atuam neste setor de forma tradicional, acredita-se que existe uma ótima oportunidade para a criação de uma imobiliária, que adote uma estratégia de diferenciação para melhor atender este mercado em desenvolvimento, podendo trazer bons resultados tanto para o município quanto para o empreendedor.

1.1 Problema de pesquisa

O plano de negócio é um documento que pode indicar ao empreendedor se o empreendimento idealizado tem potencial de sucesso ou se é irreal. Com o desenvolvimento do presente trabalho buscou-se descobrir se é viável ou não a abertura de uma imobiliária em Balneário Camboriú. Desta forma, com a elaboração do plano de negócios procurou-se descobrir:

Quais os fatores de sucesso que poderão ser identificados através da elaboração do plano de negócios para a abertura de uma imobiliária em Balneário Camboriú?

O presente trabalho de elaboração de um plano de negócios se justifica pela vontade de empreender no ramo de imobiliária, levando em conta o atual estágio da vida profissional e o conhecimento que tem na respectiva área de negócios. Além dos fatores citados, é de fundamental importância, antes de formalizar a empresa, fazer um amplo estudo sobre a viabilidade ou não do negócio em que se pretende investir.

Durante o curso de especialização em gestão de negócios, estudamos sobre plano de negócios e entendeu a sua importância para o sucesso de qualquer tipo de empreendimento.

Além da importância que o desenvolvimento deste trabalho tem, também poderá contribuir para o conhecimento que futuros empreendedores estão buscando no mercado.

A originalidade do trabalho é garantida pelo fato de não se ter conhecimento da realização de um projeto de plano de negócios para a abertura de uma imobiliária, nos trabalhos acadêmicos disponíveis na Universidade.

Quanto à viabilidade, este trabalho torna-se viável porque o pós-graduando dispõe de recursos financeiros, tempo para o estudo, experiência profissional na área escolhida, pois o mesmo é Corretor de Imóveis, disponibilidade de ampla bibliografia necessária para o desenvolvimento do projeto, e acima de tudo, interesse em adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades.

1.2 Objetivo geral e específico

O objetivo geral deste trabalho consiste em elaborar um plano de negócio para identificar a viabilidade da abertura de uma empresa de intermediação imobiliária.

Para atender ao objetivo geral acima dimensionado, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- ☐ ☐ Realizar estudo de mercado
- ☐ ☐ Descrever o negócio da empresa
- ☐ ☐ Definir estratégias
- ☐ ☐ Elaborar plano operacional
- ☐ ☐ Elaborar plano de recursos humanos
- ☐ ☐ Elaborar plano de ações de marketing
- ☐ ☐ Elaborar plano financeiro

1.3 Aspectos Metodológicos

Este item tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para este estudo e compreendem os aspectos relacionados com a caracterização da pesquisa, o contexto e participantes da pesquisa, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados e o tratamento e análise dos dados.

A metodologia consiste em descrever os métodos e as técnicas utilizados no trabalho. Método, para Marconi e Lakatos (2003, p. 83), “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

1.3.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho de plano de negócios foi desenvolvido em duas etapas distintas, constituídas por uma pesquisa-diagnóstica seguida de uma proposição de planos, o que dentro da tipologia apresentada por Roesch (1999), pode ser caracterizada como uma avaliação formativa. Para a citada autora, a avaliação formativa implica em um diagnóstico do sistema atual e sugestões para a sua reformulação. Como se trata de um plano de negócios, o primeiro estágio do trabalho envolveu um diagnóstico e análise estratégica, etapa que deu sustentação às demais ações, possibilitando assim a segunda parte do trabalho que foi a proposição de um plano de negócio para a implantação da futura empresa.

Para a elaboração deste trabalho foi adotada uma combinação de aspectos de pesquisa qualitativa e quantitativa com caráter exploratório-descritivo. Qualitativos pela própria natureza que envolve o processo de elaboração do plano de negócios, na interpretação dos dados secundários e primários, que

possibilitaram as informações necessárias sobre o ambiente de negócios. Quantitativos na análise do mercado, no perfil dos clientes, fornecedores e concorrentes, onde se buscou quantificar os dados e generalizar os dados da amostra.

A pesquisa qualitativa é definida por Malhotra (2001, p. 155) como “metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”. Já, a pesquisa quantitativa, segundo o mesmo autor, busca quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo que normalmente envolve um grande número de casos representativos. A pesquisa é estruturada e a análise dos dados é feita por meio de modelagem estatística.

1.3.2 Contexto e participantes da pesquisa

Os participantes desta pesquisa foram instituições, organizações e pessoas que estão direta ou indiretamente relacionados com as atividades imobiliárias. Por tratar-se de um trabalho cujo resultado foi elaboração de um plano de negócios para a abertura de uma imobiliária, a pesquisa foi feita dentro do contexto que envolve variáveis do ambiente de negócios imobiliários. Neste contexto foram pesquisadas instituições que publicam dados relacionados com a economia, tecnologia, questões de ordem político-legal e sociocultural. Fazem parte destas instituições o IBGE, BC, CEF, PMBC, SANTUR, FEBRABAN, FIESC, SECOVI, COFECI, CRECI-SC, bem como outras, de interesse da pesquisa, que disponibilizam informações em diversas mídias, tais como revistas, jornais e *sites*.

Além das instituições citadas, participaram também desta pesquisa construtoras e imobiliárias que operam em Balneário Camboriú e, clientes em potencial, localizados em regiões diversas do Estado, interessados na compra de imóveis no Município de Balneário Camboriú – SC.

Por considerar-se mais viável e atender aos objetivos do trabalho, a pesquisa com construtoras, imobiliárias e clientes em potencial, foi realizada através da seleção de uma amostra da população. Para Malhotra (2001, p. 301) “população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, conformando o universo para o propósito do problema de pesquisa”, enquanto que a amostra é “um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação no estudo”.

A amostra selecionada foi caracterizada como não probabilística e escolhida por julgamento do pesquisador. Segundo Cooper e Schindler (2003), nesse tipo de amostragem, o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado elemento ser selecionado como parte da amostra e, não pode generalizar as constatações além da amostra. A amostragem por julgamento ocorre quando um pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios.

1.3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

Os dados para este estudo foram coletados de fontes secundárias e primárias. Dados secundários são aqueles que já foram coletados, com outros propósitos diversos do problema em pauta e estão catalogados à disposição dos interessados, ao passo que, “os dados primários, são coletados ou produzidos pelo próprio pesquisador com a finalidade específica de resolver o problema de pesquisa” (MALHOTRA, 2001, p. 68). A coleta dos dados secundários, para analisar o ambiente de negócios, foi feita através de análise documental. Em termos gerais, a análise documental, segundo Richardson (1999, p. 230) “consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados”.

A coleta de dados primários foi realizada através da aplicação de questionários estruturados, compostos de perguntas fechadas, onde as variáveis foram às quantidades de ocorrência. Escolheu-se a utilização desse instrumento por proporcionar uma significativa economia de tempo e facilitar a análise dos dados.

Os questionários foram elaborados a partir de sugestões apresentadas por Cooper e Schindler (2003), Malhotra (2001) e Travassos (2003) e, adaptados ao conteúdo da pesquisa. Após a confecção dos questionários, foi realizado um pré-teste, para verificar sua validação, após o qual foram feitos os ajustes necessários para a melhor compreensão. Foram elaborados três modelos de questionário, tendo em vista tratar-se de três públicos distintos, compostos por construtoras, imobiliárias e clientes em potencial.

A pesquisa foi realizada no município de Balneário Camboriú, com a participação de representantes de construtoras, imobiliárias e clientes em potencial. As construtoras e as imobiliárias pesquisadas, também são conhecidas do pós-graduando que é Corretor de Imóveis e trabalha como profissional liberal na área de intermediação imobiliária. Quanto aos clientes em potencial, foram selecionados através da rede de relacionamentos do mesmo com profissionais e empresas que atuam na área.

A maioria dos questionários destinados às construtoras e imobiliárias foi aplicada na presença do pós-graduando, que visitava as empresas e procurava pelo proprietário ou gerente responsável. Quanto aos questionários aplicados aos clientes em potencial, foram realizados de forma presencial, ou por telefone ou por *e-mail*, de acordo com a conveniência e possibilidade de cada entrevistado.

1.3.4 Tratamento e análise dos dados

Os dados secundários, colhidos nas diversas fontes indicadas no item anterior, foram tratados e analisados através de análise de conteúdo. “A análise de conteúdo pode ser usada para analisar dados escritos ou em forma de áudio ou vídeo, que sejam oriundos de experimentos, observações, *surveys* e estudos de dados secundários” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 347). Os dados primários, provenientes dos questionários, foram tratados através do Software Microsoft Excel, devido a fácil visualização, através de quadros e gráficos.

Para o cruzamento dos dados qualitativos e quantitativos dessa pesquisa foi utilizada a análise descritiva, onde foram considerados os questionários e os demais documentos pesquisados.

A análise final dos resultados da pesquisa foi utilizada para a elaboração do trabalho, que é um plano de negócios para a abertura de uma imobiliária.

A formulação do plano de negócios teve como base o modelo de Dornelas (2005), sendo que para a elaboração das planilhas do plano financeiro foi utilizado o Software Microsoft Excel.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Elaborar um plano de negócio para a criação de um novo empreendimento é um processo complexo que exige um amplo conhecimento e visão sobre administração geral, sobre o mercado em que a nova empresa vai atuar, sobre teorias organizacionais, sobre conceitos utilizados em administração, sobre técnicas específicas para elaboração de plano de negócios e modelos utilizados em trabalhos dessa natureza. Para possibilitar o respaldo teórico necessário ao estudo, será apresentada, a seguir, uma revisão bibliográfica com temas pertinentes, visando com isso assegurar a credibilidade e agregar um caráter científico ao trabalho.

2.1 Empreendedorismo e enfoque estratégico

As mudanças que estão ocorrendo na sociedade devido à globalização, o avanço tecnológico e a revolução das comunicações, têm incentivado cada vez mais pessoas a optarem pelo empreendedorismo como opção de carreira. Este movimento que vem ocorrendo está impulsionado tanto pelas necessidades devido ao desemprego tecnológico, provocado pela automação e robotização de processos empresariais, quanto pelas oportunidades que este novo ambiente proporciona.

O empreendedorismo gerado por necessidade acontece por falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda do trabalhador, em um mercado de trabalho bastante competitivo. Segundo Dornelas (2005, p. 28), “[...] esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de mortalidade dos negócios”. Já o empreendedorismo gerado por oportunidade, é motivado pela percepção de um nicho de mercado em potencial e, segundo o mesmo autor, carrega a figura do

empreendedor visionário, pessoa que sabe aonde quer chegar, iniciando a empresa com planejamento prévio, tendo em mente o crescimento e visando a geração de lucros, empregos e riqueza.

O empreendedorismo existe desde os primórdios de nossa história, porém é um campo recente de estudos na Ciência da Administração. A palavra empreendedor vem da palavra francesa *entrepreneur* e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2005). Na visão de Ferreira (2002, p. 181), o termo empreendedorismo “[...] foi cunhada por volta de 1800 pelo economista francês Jean-Baptiste Say, para identificar o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um de produtividade mais elevada e de maior rendimento”.

Em 1912, com a publicação do livro “A teoria do Desenvolvimento Econômico”, Schumpeter consolida e separa o termo empreendimento do termo empresário, quando ele afirma que “[...] chamamos de “empreendimento” a realizações de combinações novas; chamamos de “empresários” aos indivíduos cuja função é realiza-las” (SCHUMPETER, 1988, p. 54). O autor também faz menção ao empreendedorismo que nasce por necessidade, quando ele afirma que há sempre trabalhadores desempregados, matérias-primas não vendidas e capacidade produtiva não utilizada e que estes fatores incentivam o surgimento de combinações novas que normalmente não contribuem para o desenvolvimento econômico.

Dolabella (1999) compartilha com o pensamento do autor acima citado quando afirma que empreendedores são indivíduos que realizam nova combinações, no sentido de inovar, identificam oportunidades e criam negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos, para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio de incertezas. Para agir nesse ambiente incerto tais indivíduos precisam ter além de características gerenciais e empresariais, a capacidade de perceber as oportunidades que esse mercado oferece, criando novos produtos ou serviços. Isto significa que o empreendedor

para ter sucesso e participar do desenvolvimento econômico, precisa também possuir características de empresário.

Portanto, a atividade empreendedora é representada principalmente pela realização de novas combinações e pela identificação e aproveitamento constante de novas oportunidades que decorrem normalmente das mudanças.

2.1.1 O empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo é uma realidade cada vez mais presente no contexto brasileiro, onde grande parte da população economicamente ativa adquire seu sustento através de atividades autônomas ou trabalhando em pequenos negócios.

A tendência crescente de escassez de emprego em grandes indústrias devido à automação, robotização e informatização das atividades, tem propiciado o aumento do desemprego e incentivado o movimento empreendedor.

Para Dornelas (2005), no Brasil, o movimento do empreendedorismo passou a se firmar a partir da década de 1990, quando o ambiente político-econômico do país tornou-se favorável para a jornada empreendedora. A partir de então entidades como o SEBRAE que trabalham pelo desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte passaram a ter grande relevância na criação de pequenas empresas, uma vez que os empreendedores encontram ali suporte e assessoria para início de seus negócios.

O Brasil, de acordo com o relatório GEM de 2006 é o 10º país com o maior número de pessoas que abrem negócios no mundo. São cerca de 13,7 milhões de empreendedores iniciais, que estão em fase de implantação do negócio ou que já o mantêm por até 42 meses. Eles correspondem a 11,65% da população adulta de brasileiro com 18 a 65 anos de idade. O País passou de 7º colocado no ranking em 2005 para 10º em 2006. A boa notícia revelada pela pesquisa foi o número de empresas estabelecidas de forma consolidada no País. O percentual delas tem

crescido regularmente, de 7,6% em 2003, para 12,9% em 2006 (SEBRAE-PR, 2011). Segundo Dornelas (2005) o alto número de pessoas que abrem seus negócios no Brasil seriam um bom indicador de desenvolvimento econômico se os empreendimentos fossem gerados por oportunidade, onde o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tendo em mente o crescimento, visando à geração de lucros, empregos e riqueza.

Porém, o que mais ocorre no Brasil é o empreendedorismo por necessidade, onde o empreendedor se aventura na jornada por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativa de trabalho.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP, divulgada em 2005, 29% das empresas do Estado de São Paulo encerraram suas atividades no primeiro ano de funcionamento e, 56% fecharam suas portas até o quinto ano de vida. (SEBRAE-SP, 2006).

Estes números revelam que os empreendedores precisam desenvolver um processo que minimize os riscos e fatores que podem prejudicar o sucesso do empreendimento. Formular estratégias sólidas é fundamental para um empreendimento novo. Neste contexto, segundo Dornelas (2005), o plano de negócios pode ser uma ferramenta de análise e gestão da nova empresa, que pode e deve ser usada por empreendedores que desejam transformar seus sonhos em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom gestor.

“Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições” (DORNELAS, 2005, p. 93).

Portanto, para iniciar um novo empreendimento, o plano de negócios é uma ferramenta indispensável.

2.1.2 Micro e pequenas empresas

Uma das principais características das micro e pequenas empresas é a presença do fundador no comando dos negócios. Estas empresas nascem como pequenos empreendimentos, mas nascem sob a condução de um indivíduo ou de poucos indivíduos, imbuídos de um desafio, ao mesmo tempo pessoal e profissional.

A importância das micro e pequenas empresas é facilmente percebida na realidade brasileira e, representa um dos principais pilares de sustentação da economia nacional, tanto pelo número de estabelecimentos, quanto pela capacidade de gerar empregos. As micro e pequenas empresas representam 98% das empresas formais na indústria, comércio e serviços e são responsáveis por 48% do total da produção nacional, por 21% do PIB e empregam 45% da força de trabalho que possui carteira assinada (MCT, 2004).

No Brasil existem vários conceitos para a determinação do porte de empresas. A classificação para identificar o porte de uma empresa pode ser feita pelo número de empregados, volume de faturamento, ou outros critérios adotados por órgãos governamentais, tais como IBGE, Receita Federal, SEBRAE, bancos, entidades de classe, entre outros.

O SEBRAE classifica as empresas em micro, pequenas, médias e grandes, de acordo com o número de empregados e o setor de atuação, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Setor/Porte	Microempresa Até	Pequeno Porte Entre	Média Entre	Grande Acima
Indústria	19	20 a 99	100 a 499	500
Comércio	09	10 a 49	50 a 99	100
Serviço	09	10 a 49	50 a 99	100

Quadro 01: Classificação da empresa quanto ao número de empregados.

Fonte: SEBRAE-SC (2011).

De acordo com a legislação brasileira, para efeito do enquadramento fiscal e definição da carga tributária a que estão sujeitas as empresas, são utilizados como critério, o faturamento, atividade econômica, condição dos sócios e mais algumas exceções.

A carga tributária determinada por lei está dividida em três esferas: federal, estadual e municipal. Quando se trata de Micro e Pequena Empresa, o empreendedor poderá optar pelo sistema SIMPLES de Tributação – SIMPLES Federal e Estadual de acordo com a legislação. O enquadramento de uma empresa tem conotação meramente fiscal e é opcional, daí a importância no momento de decisão da legalização da empresa, pois, dependendo desta escolha a empresa poderá obter vantagens no que diz respeito a impostos, obtenção de créditos, registros e incentivos (SEBRAE-SP, 2005).

O Sistema Simples de Tributação Federal tem se apresentado como a melhor opção para as micro e pequenas empresas, tanto na economia tributária como na simplificação para recolhimento de tributos. Segundo SEBRAE-SP (2011), a possibilidade de enquadramento da empresa no Simples irá depender de uma série de fatores estabelecidos na lei, especialmente quanto aos tipos de serviços prestados pela empresa, volume da receita bruta, condições dos sócios, entre outros fatores.

A Lei do Simples Federal (Lei nº 9.317/96) que confere tratamento tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às micro e pequenas empresas, em seu artigo 9º, exclui as empresas que prestam serviços profissionais de corretor e de outros profissionais cujo exercício dependa de habilitação profissional legalmente exigida. Portanto, empresas do ramo de intermediação imobiliária estão excluídas do Simples de Tributação (DLI, 2007).

2.2 Plano de negócios

O mundo dos negócios está pertencendo cada vez mais às pessoas que sabem identificar e aproveitar as melhores oportunidades. Estas pessoas que são chamadas de empreendedores estão sendo convidadas a pensar muito bem sobre os vários fatores que envolvem o negócio e a realizar um planejamento bem detalhado, antes de iniciar suas atividades. Torna-se cada vez mais difícil abrir e conseguir manter um empreendimento sem fazer antes um amplo estudo de mercado e planejar as ações através de um bom plano de negócios.

“Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros” (SALIN, 2005, p.3).

Dornelas (2005, p. 98) sustenta o pensamento do autor acima citado quando diz que “[...] plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. O mesmo autor argumenta que para elaborar um plano de negócios o empreendedor precisa, antes de formalizá-lo, fazer profundos estudos de mercado, investigações sobre a atividade que deseja explorar e a melhor forma de utilização dos recursos disponíveis para o futuro empreendimento. Portanto, elaborar um plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor, pois, a possibilidade de sucesso depende da busca por respostas a perguntas difíceis tais como para onde o empreendedor deseja ir, se os recursos que possui são suficientes e se o caminho que pretende seguir o levará até o destino pretendido.

Um plano de negócio é um documento que descreve quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (ROSA, 2004, p. 10).

O objetivo do plano de negócios é auxiliar o empreendedor a concluir se a sua idéia é viável ou não e a buscar informações mais detalhadas sobre o ramo de atividade que deseja explorar, os produtos e serviços que deseja oferecer, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos do futuro negócio. O roteiro básico para elaboração do plano de negócio envolve pesquisa de mercado, definição dos objetivos e metas, descrição do empreendimento, elaboração de plano organizacional e a elaboração e a integração do plano estratégico com o tático e o operacional (ROSA, 2004).

Segundo Dornelas (2005), todo plano de negócio deve possuir um mínimo de seções que possam proporcionar o entendimento completo do negócio. Estas seções devem ser organizadas em uma sequencia lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa será organizada, seus objetivos, produtos e serviços, seu mercado, estratégias de marketing e situação financeira. Deve ser utilizada a criatividade e o bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público-alvo do plano de negócio em questão.

Conforme enfatiza Salim (2005), o público-alvo do plano de negócios são todas as pessoas que de alguma forma tem interesse pela empresa. Entre estas pessoas é importante destacar os empregados, os investidores e os sócios.

Como pode ser observado pelos estudos acima, o plano de negócios, além de ser um documento de estudo de viabilidade de um novo empreendimento, é também um instrumento dinâmico de implementação de estratégias da empresa, tornando-se uma ferramenta de gestão empreendedora.

2.2.1 Estrutura do plano de negócios

Existem à disposição do empreendedor várias tipos de estruturas de plano de negócio, porém, segundo Dornelas (2005, p. 100) “não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócio que seja universal”.

As estruturas propostas por Dornelas (2005), por Dolabela (1999) e por Hisrich e Peters (2004) têm muitos aspectos em comuns no seu conteúdo, possibilitando ao empreendedor determinar uma estrutura ideal para o seu tipo de negócio. Analisando os citados autores, observa-se que um bom plano de negócios deve conter no mínimo os seguintes itens: capa; sumário executivo; pesquisa e análise de mercado; descrição da empresa; estrutura da empresa; equipe gerencial; plano operacional; plano de marketing; plano financeiro; apêndices; e, anexos.

O SEBRAE-SP (2011) orienta que o empreendedor do ramo de imobiliária, para elaborar o seu plano de negócios, precisa encontrar um conjunto de respostas, para definir os serviços que serão oferecidos, o formato da empresa imobiliária mais adequada, a equipe gerencial que irá comandar o negócio; o modelo de operação que viabilize a disponibilização dos serviços propostos e o conhecimento, as habilidades e atitudes que os responsáveis pela imobiliária deverão possuir e desenvolver.

Com certeza, ao se aprofundar no estudo das características do negócio de uma imobiliária, muitas outras questões surgirão. Por isso há necessidade de se aprofundar conhecimentos relacionados com temas relevantes, ligados diretamente ao modelo de negócio idealizado, tais como: análise estratégica; ferramentas para análise estratégica; objetivos e metas; formulação de estratégias; descrição geral da empresa; plano de recursos humanos; plano operacional; plano de marketing; e, plano financeiro.

2.2.1.1 Análise estratégica

A análise estratégica faz parte da primeira etapa do processo de elaboração do plano de negócios, pois, segundo Dornelas (2005, p. 101), “nessa seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio”. A análise estratégica é que vai sinalizar a viabilidade do empreendimento e dar a sustentação para o desenvolvimento das demais ações que serão descritas no plano de negócios.

De acordo com o autor citado, o processo de planejamento estratégico pode servir de base para o plano de negócios, pois, o mesmo também se inicia pela definição da visão e missão da empresa, em seguida, passa por uma análise dos ambientes externo e interno e pela definição dos objetivos e metas, para então chegar às estratégias que serão adotadas e os planos que deverão ser implantados.

Na Figura 1 pode ser observado o processo de planejamento estratégico.

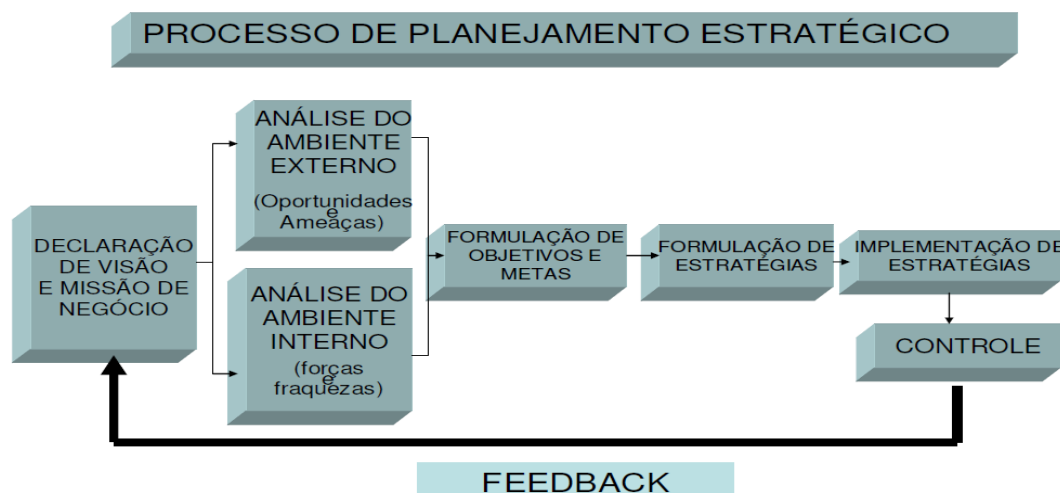


Figura 1: O processo de planejamento estratégico de negócios.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

2.2.1.1.1 Declaração de visão e missão da empresa

O planejamento estratégico começa com a declaração de visão e missão da empresa. A visão da empresa, de acordo com Oliveira (2005, p. 88), determina “[...] os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Desta forma a visão deve proporcionar o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. Já a missão da empresa, de acordo com Tavares (2005, p. 103) “[...] corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócios”. Portanto, a missão da empresa é o papel que a empresa tem para cumprir na sociedade.

2.2.1.1.2 Análise do ambiente externo (macroambiente)

Para o empreendedor elaborar um plano de negócios é de extrema importância que ele procure conhecer o ambiente externo, que é justamente onde se encontram as oportunidades e as ameaças ao novo negócio. As oportunidades e ameaças são decorrentes de variáveis externas, não diretamente controláveis, mas sobre as quais, pode-se exercer alguma influência.

Um plano de negócio para a criação de uma imobiliária exige do futuro empreendedor uma profunda análise do ambiente onde ela vai operar, pois, qualquer alteração na política econômica e em leis que regulamentam o setor pode trazer reflexos imediatos tanto positivos quanto negativos nos negócios.

A análise do ambiente externo é o assunto mais amplo e mais difícil da análise ambiental, pois tem como objetivo detectar, monitorar e analisar os eventos correntes e as tendências futuras, que possam criar oportunidades ou representar ameaças ao empreendimento. “Este nível do ambiente externo

proporciona as influências mais amplas e significativas na vida de uma organização”. [...]

Geralmente, os primeiros sinais de mudanças ambientais são fracos e podem ser ignorados ou superdimensionados” (TAVARES, 2005, p. 127).

Segundo o autor, no macroambiente destacam-se as seguintes forças: a economia; a demografia; as forças sociais, a política interna e a externa; as forças legais; as culturais e a tecnologia, conforme pode ser observado na Figura 2.

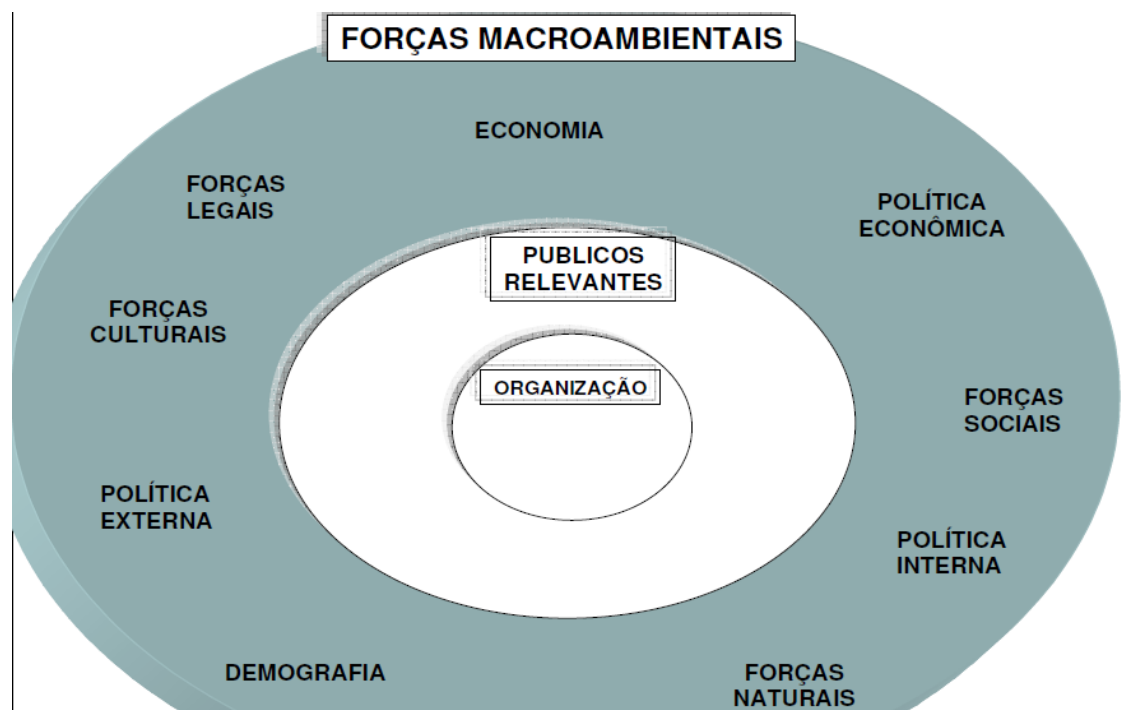


Figura 2: Forças macroambientais da organização.

Fonte: Adaptado de Tavares (2005).

Para um empreendedor que está elaborando o seu primeiro plano de negócios, essas variáveis talvez sejam as mais difíceis de coletar e analisar, pois além de serem genéricas, são também dinâmicas e estão em constante mutação, demandando um constante acompanhamento. A análise deve contemplar a

identificação de oportunidades e de ameaças que o ambiente oferece no âmbito da missão e dos objetivos da organização.

Aacker (1984 *apud* CASAROTTO, 2002) propõe seis dimensões para análise do ambiente externo. As dimensões que precisam ser analisadas são: a tecnológica, a governamental, a econômica, a cultural, a demográfica e a ecológica.

O Quadro 2, na próxima página, apresenta etapas que devem ser seguidas para a análise do macroambiente.

DIMENSÃO	PERGUNTAS	ÁREAS
Tecnológica	As atuais tecnologias estão se desenvolvendo? Que novas tecnologias estão sendo exploradas? Qual a probabilidade de uma reviravolta? Qual o seu impacto sobre outras tecnologias?	Tecnologias de produto, de processo e periférica (de administração).
Governamental	Que mudanças podem ocorrer nas leis? Quais seus possíveis impactos? Que impostos ou incentivos podem poderão ser criados? Quais os riscos políticos?	Internacional, nacional, local. Fiscal, trabalhista, de segurança, comercial e ecológica.
Econômica	Quais as projeções para a economia? Quais as projeções para os mercados correlacionados? Como evolui a distribuição da riqueza?	Internacional, nacional e local.
Cultural	Quais as tendências de estilo de vida ou moda? O que as impulsiona? Por quê?	Trabalho e lazer.
Demográfica	Como o crescimento populacional afeta o tamanho dos mercados? Que tendências demográficas representam oportunidades ou ameaças?	Internacional, nacional e local.
Ecológica	Como está evoluindo a legislação ambiental? Como está evoluindo a conscientização ecológica?	Internacional, nacional e local.

Quadro 2: Etapas para análise do ambiente externo.

Fonte: Adaptado de Aacker (1984 *apud* CASAROTTO, 2002)

De acordo com o citado autor, a etapa seguinte é a predição, cujo objetivo é a montagem de quadros futuros ou cenários para as diversas hipóteses de cada evento.

2.2.1.1.3 Análise dos públicos relevantes e das forças competitivas

O ambiente organizacional envolve todos os elementos existentes fora da organização, porém muitos próximos, de tal forma que podem afetar a organização como um todo ou parte dela. Estes públicos, conforme afirma Tavares (2005, p.165), “[...] também são chamados de *stakeholders* e correspondem a indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que podem ser considerados essenciais ao cumprimento de sua missão, afetando-a positiva ou negativamente”. Na Figura 3, pode-se observar quem são os principais públicos relevantes de uma organização.



Figura 3: Principais públicos relevantes de uma organização.

Fonte: Adaptado de Tavares (2005).

Entre os elementos dos públicos relevantes é importante destacar os clientes, os fornecedores e os concorrentes, pois estes têm maior poder de exercer influências sobre a organização, pois estão diretamente ligados ao ambiente competitivo, onde se encontram as cinco forças competitivas identificadas por Porter (1992), que são: os entrantes potenciais; os produtos substitutos; os compradores; os fornecedores; e, a rivalidade entre os atuais concorrentes.

A análise do ambiente organizacional, segundo Casarotto (2002, p. 63) “[...] tem por objetivo identificar forças capazes de enfrentar as ameaças ou aproveitar as oportunidades e identificar fraquezas a serem sanadas”. O Quadro 3, apresenta um roteiro para análise do ambiente organizacional onde se encontram os fatores diretos de competitividade, relacionados com as cinco forças competitivas de Porter.

CINCO FORÇAS DE PORTER PARA ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Entrantes potenciais	O que a empresa possui de + ou – como barreira à entrada de novos competidores: escala, diferenciação, custos, preço, canais, tecnologia, localização, experiência, folga financeira?
Produtos substitutos	O que a empresa possui de + ou – para enfrentar produtos substitutos: pesquisa de produto, possibilidades de diminuição de custos e preços?
Relação com clientes	Como está o atual leque de clientelas da empresa em relação a: concentração de compras, importância do insumo para o cliente, padronização do insumo, importância do produto para nós, lucratividade, verticalização? Existem boas alianças com clientes?
Relação com fornecedores	Como está o atual leque de fornecedores em relação à concentração das vendas, importância do cliente para o fornecedor, importância do produto para o fornecedor, importância do insumo para nós, diferenciação do produto, verticalização? Existem boas alianças com fornecedores?
Relação com competidores	Vantagem ou desvantagem da empresa com relação a seus concorrentes: produtos diferenciados ou não, curva de experiência, custos fixos, número e equilíbrio dos concorrentes, participação do negócio nos negócios do grupo, barreiras de entrada? <i>Benchmark</i> de variáveis do produto, produção custos, inovação. Recursos humanos. Motivação. Existem alianças ou redes de operação com os concorrentes.

Quadro 3: Roteiro para análise das cinco forças de Porter.

Fonte: Adaptado do modelo de Casarotto (2002).

“Para cada um dos fatores de competitividade, é necessário analisar os pontos fortes e fracos” (CASAROTTO, 2002, p. 64). Para cada negócio o empreendedor precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.

2.2.1.1.4 Análise do ambiente interno

O diagnóstico do ambiente interno é um recurso que deve ser utilizado pelo empreendedor para auxiliá-lo na tomada de decisões. Para Tavares (2005, p. 209), o diagnóstico do ambiente interno “deve ser realizado com vistas à manutenção, à ampliação e ao que constitui as competências distintivas da organização: seu patrimônio intelectual e seus recursos materiais e tecnológicos tomados em conjunto”. Já Kotler (2000) sugere que no ambiente interno sejam analisadas as capacidades de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza. Para facilitar a compreensão do ambiente interno, Tavares (2005) sugere a decomposição em três subsistemas: o diretivo, o técnico e o social.

- □ O nível diretivo é responsável maior pela busca e adoção de inovações que criam o amanhã para a organização;
- O nível técnico é o principal responsável pela tradução da visão do futuro trazendo-a para os negócios de hoje sintetizada na missão e estrutura em dois outros níveis: operacional e administrativo; e,
- O nível social é responsável pela produtividade do capital intelectual orientada para o atingimento da visão e o cumprimento da missão.

Na elaboração de um plano de negócios, para um empreendedor que está ingressando na atividade, a análise estratégica é um dos itens mais complexos que existem, pois envolve pesquisa e também uma análise profunda dos resultados desta pesquisa. É a análise correta dos resultados da pesquisa que vai sinalizar os rumos do futuro negócio. Para facilitar a atividade de análise

estratégica, existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas pelo empreendedor, dentre as quais, as consideradas mais importantes para um negócio de imobiliária serão estudadas a seguir.

2.2.1.1.5 Ferramentas para análise estratégica

Ao longo dos anos, com o intuito de auxiliar as organizações a melhor se posicionarem no mercado surgiu diversas ferramentas para análise estratégica.

Estas ferramentas foram criadas a partir de certas contingências, assim como muitas outras ferramentas administrativas. As ferramentas que aqui serão analisadas são as consideradas mais relevantes para a elaboração de um plano de negócios para a criação de uma empresa no ramo de imobiliária.

a) Análise SWOT

Dornelas (2005) sugere a análise SWOT para traçar o panorama da situação atual e a prevista para o negócio. A análise SWOT recebeu este nome devido à terminologia em inglês de *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threat* (ameaças).

Para identificar as oportunidades e as ameaças e os pontos fortes e os pontos fracos, Dornelas (2005) sugere que o empreendedor procure identificar os cenários de ordem macroambiental que envolvem aspectos demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos-legais, socioculturais, bem como, os fatores microambientais importantes que envolvem os consumidores, os concorrentes, os canais de distribuição e os fornecedores, pois são estes os fatores que irão afetar diretamente a empresa.

A Figura 4 mostra a representação da análise SWOT.



Figura 4: matriz SWOT.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2005).

A aplicação da técnica, segundo Dornelas (2005), deve ocorrer durante a análise do diagnóstico estratégico, após a definição da missão e antes da formulação de estratégias. O empreendedor deve estar atento para avaliar o que foi descoberto a partir de sua pesquisa ambiental em termos das oportunidades que a organização pode explorar e das ameaças que poderá enfrentar.

b) Cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter são: poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes.

A Figura 5 mostra a representação das cinco forças competitivas.

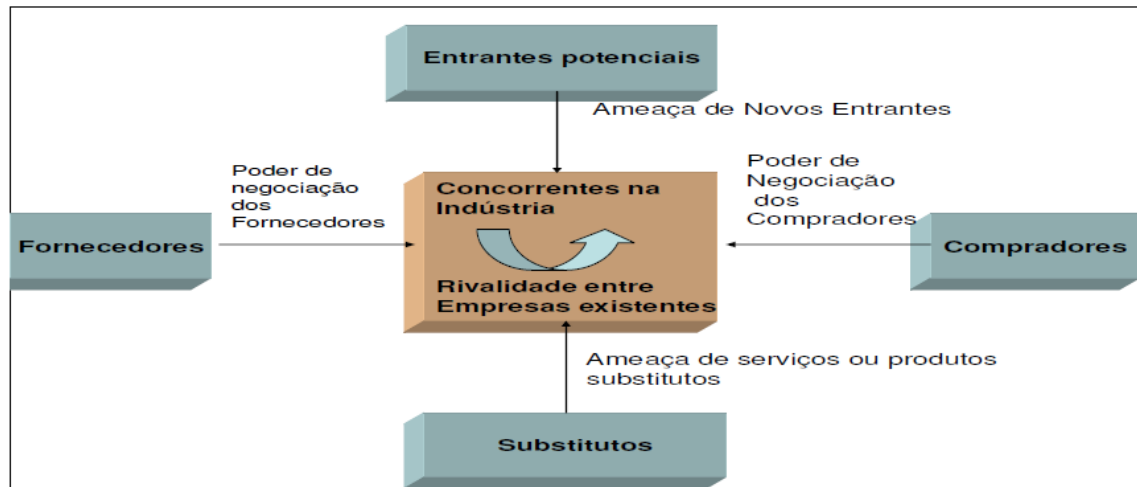


Figura 5: As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.

Fonte: Porter (1992, p. 4).

Porter (1992), leva em consideração, na hora de preparar a estratégia, a competitividade dentro do setor que a organização atua e as suas principais forças.

O autor sugere que cada variável do ambiente externo da organização seja avaliada especificamente, devendo-se levar em conta o poder negociação dos fornecedores e dos compradores. Esta ferramenta prima por analisar o ambiente externo. Para o empreendedor, a análise das cinco forças de Porter pode ser uma boa ferramenta de auxílio ao planejamento do novo empreendimento.

c) Cenários

Cenários estratégicos representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa nascente. A técnica de desenvolver cenários baseia-se em responder a seguinte questão: o que aconteceria se ...? A partir daí a empresa poderá formular hipóteses e suposições, montando cenários otimistas, neutros e pessimistas. “Os cenários são um dispositivo poderoso para se levar em conta a incerteza, ao se fazerem escolhas estratégicas” (PORTER, 1992, p. 412).

A elaboração de cenários estratégicos, de acordo com Oliveira (2005, p. 134), “[...] é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos chave da empresa que, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégicos”.

O autor ressalta que, quanto mais turbulento for o ambiente, mais importante torna-se a análise de cenários para o processo decisório estratégico da organização.

Ainda, para o autor citado a elaboração dos cenários pode ter como fundamentação:

- o pensamento estratégico como a idealização de situações futuras possíveis que não necessariamente tenha alguma interligação com o presente e o passado;
- o estabelecimento de base de dados socioeconômicos de infraestrutura;
- debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico científica;
- uma abordagem sistêmica e multidisciplinar; e,
- uma metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários.

O processo de construção de cenários, segundo Porter (1992, p. 414), “[...] exige diversas interações, além de ser um processo que depende de julgamento”.

Pode ser difícil determinar integralmente as incertezas mais importantes para a estratégia, até que uma série de cenários tenha sido analisada [...]. A Figura 6 apresenta o processo de construção de cenários industriais.

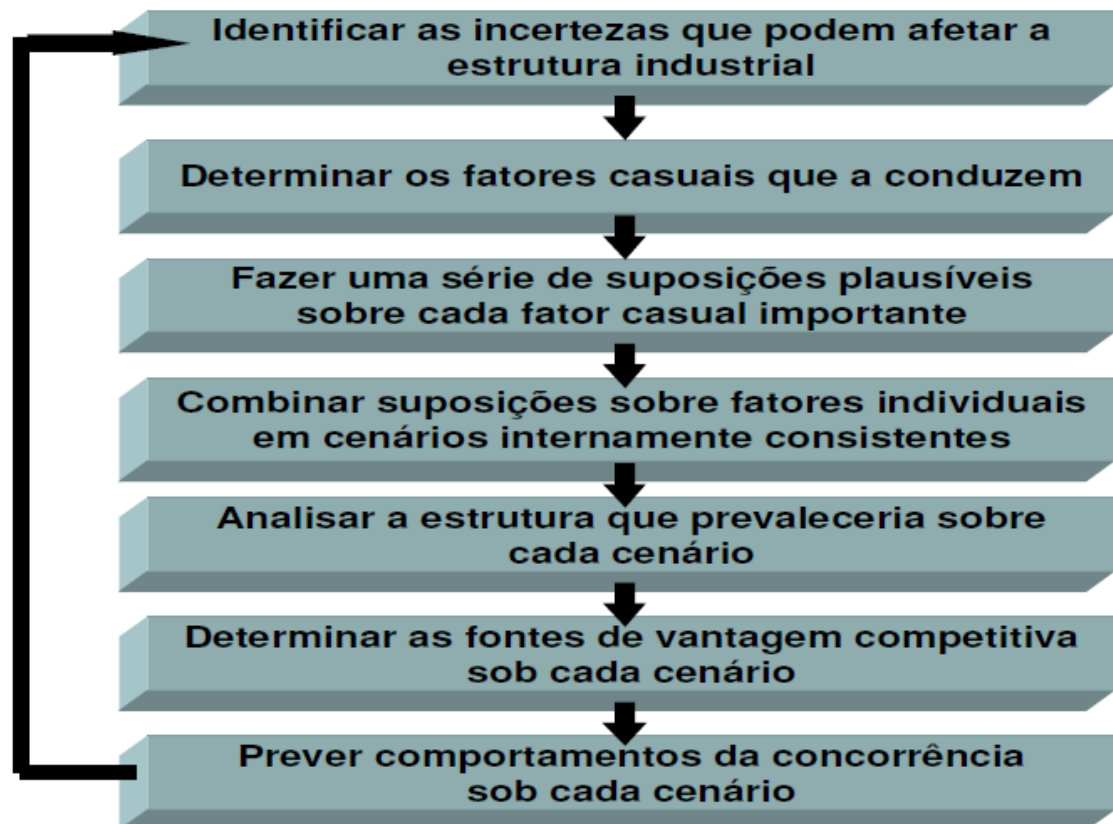


Figura 6: O processo de construção de cenários Industriais.

Fonte: Porter (1992, p. 414).

No desenvolvimento de cenários, segundo Oliveira (2005), os executivos das empresas podem considerar alguns módulos de ação interatuantes, a saber:

- ☐ Módulo tecnológico: abordam as principais tendências tecnológicas, os potenciais de desenvolvimento de novas aplicações e as respectivas capacitações necessárias.

- Módulo político-econômico: estuda as projeções dos objetivos e da realidade da macro e microeconomia, traduzidas nas pressões externas e internas, direta ou indiretamente agindo sobre o setor de atuação da empresa.
- □Módulo produto ou prestação de serviços: analisa as tendências do conjunto de produtos e serviços oferecidos no que se refere aos seus múltiplos aspectos de capacitação em infraestrutura e de operação.
- □Módulos propostos atuais e potenciais: estuda a situação futura dos vários segmentos em que a empresa atua ou existe a possibilidade de algum dia vir atuar.
- Módulo sociocultural: Estuda as evoluções do quadro social e cultural, principalmente, quanto aos valores que apresentam maior interação com os outros módulos.

Conforme pode ser observado, a formulação de cenários é uma tarefa bastante complexa, pois envolve muitas variáveis, cujos dados precisam ser analisados com muito critério. Quanto maior o número de variáveis, mais complexa será a formulação de um cenário e mais incerta será a realidade que está se tentando prever.

d) Fatores críticos de sucesso

Na análise dos aspectos internos da organização, segundo Almeida (2003,p. 16), “[...] são identificados, inicialmente, os fatores de sucesso de uma empresa em seu ramo de atividade, de uma unidade de empresa ou de um profissional, que levam a entidade ao cumprimento de sua missão (razão de ser) ou vocação”. Para o autor citado, os fatores que levam uma organização ao sucesso são chamados de fatores críticos de sucesso (FCS) e são considerados como pontos decisivos, pois o seu desenvolvimento será determinante para que uma organização se destaque em relação a outras.

Ainda, de acordo com o mesmo autor, cada empresa em seu ramo de negócios ou em suas diferentes unidades, poderá identificar diferentes fatores críticos de sucesso. Para uma determinada empresa ou determinado negócio, a localização poderá ser o fator crítico de sucesso. Já para outras poderá ser o estacionamento, a disponibilidade de produtos, o relacionamento com seus públicos, entre outros. É importante destacar que para se chegar à determinação dos fatores se faz necessária a comparação com os concorrentes ou empresas semelhantes, para verificar aqueles que são superiores, inferiores ou parecidos. Essa análise levará aos pontos fortes e fracos da organização.

A análise estratégica permite ao empreendedor conhecer as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo, as forças competitivas, bem como identificar suas forças e fraquezas para poder competir no mercado. Concluído o estudo sobre análise estratégica, há necessidade de se conhecer o desenvolvimento do processo de formulação de objetivos e metas.

2.2.1.1.6 Objetivos e metas

Após a definição da visão, missão e da realização da análise do ambiente interno e externo da organização, torna-se possível o desenvolvimento do processo de formulação de objetivos e metas para o plano de negócios.

Os objetivos são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Devem ser ousados, levando a empresa a um esforço acima do normal, buscando a superação. Caso contrário, não terão significado e não motivarão a equipe de funcionários (DORNELAS, 2005, p.160).

Para Oliveira (2005) os objetivos indicam o alvo ou ponto que se pretende atingir. Devem ser quantificados e também devem determinar os prazos de realização. Desta forma, os objetivos são o referencial do planejamento estratégico, pois determinam o que a empresa busca atingir. Já as metas são as etapas necessárias para que se possam alcançar os objetivos, sendo que um

objetivo pode possuir várias metas específicas. Normalmente utiliza-se o termo meta para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo. Conforme orienta Kotler (2000, p. 101), “a transformação dos objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle”.

Poucos negócios buscam apenas um objetivo. A maioria das organizações, segundo Kotler (2000, p. 101), “procura um conjunto de objetivos que inclui lucratividade, crescimento das vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação”.

Os objetivos buscam alcançar resultados especificados em um horizonte de tempo pré-estipulado, podendo abranger dimensão externa e interna da organização. Os objetivos desempenham uma série de funções, que de modo geral “[...] suas funções podem ser delineadas como: posicionar a organização; orientar a ação; definir o ritmo dos negócios; motivar pessoas; facilitar a avaliação do desempenho; e, incorporar intuição e racionalidade” (TAVARES, 2005, p. 314).

Ainda, de acordo com o mesmo autor, existem inúmeras fontes para a empresa definir seus objetivos, tais como: cenário macro ambiental; a visão e a missão, a análise dos relacionamentos e do ambiente competitivo, bem como a análise do estilo de gestão, já que é este que vai determinar, em grande parte, a propensão à inovação e ao risco.

Oliveira (2005) estabelece que as principais características dos objetivos e desafios devem ser resumidas na necessidade de serem: hierárquicos; quantitativos; realistas; consistentes; claros, entendidos e escritos; comunicados; desmembrados em objetivos funcionais; motivadores; utilitários; decisórios; e, operacionais.

Tavares (2005) alerta para um fator importante na determinação de objetivos que é a coerência, e que pode apresentar múltiplas dimensões: pode ser ascendente; descendente, horizontal; e, interna.

A Figura 7, na próxima página, apresenta a coerência dos objetivos.

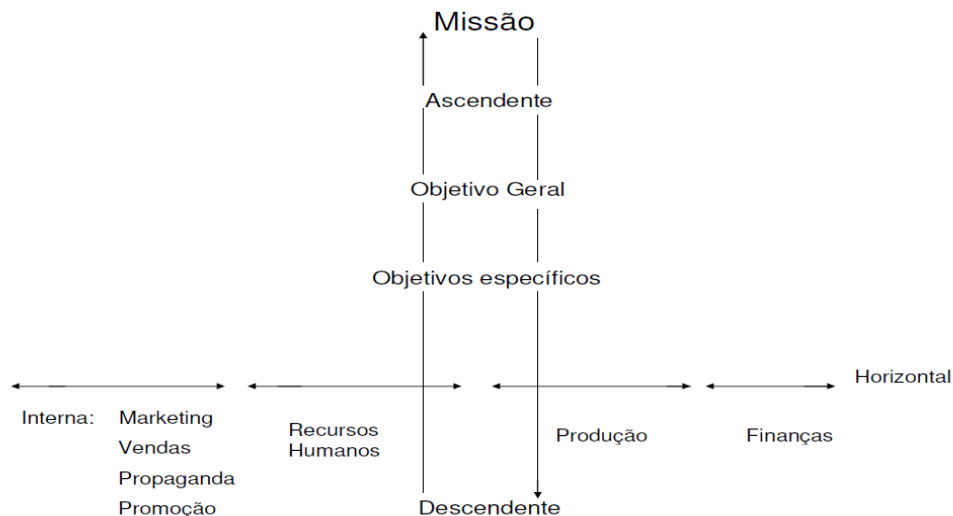


Figura 7: Coerência dos objetivos.

Fonte: Tavares (2005, p. 322).

Pela revisão teórica acima, que tratou dos objetivos e das metas empresariais, pode-se concluir que os objetivos representam a essência do negócio, ou seja, a parte mais importante de um plano, pois sugerem os resultados finais em direção aos quais a atividade é orientada. O próximo item a ser revisado trata da formulação de estratégias empresariais.

2.2.1.1.7 Formulação de estratégias

Definida a visão e a missão, realizada a análise ambiental, e formulados os objetivos e as metas da organização, torna-se possível formular as estratégias empresariais, para a elaboração do plano de negócios. A etapa de formulação de estratégias é de grande interesse para o empreendedor, pois indica como a empresa pretende alcançar os objetivos determinados.

Para estratégia não existe uma única definição aceita. A palavra estratégia deriva da expressão grega *strategos*, surgida no século IV A.C., que quer dizer “a

arte do general” e, até a época napoleônica, referia-se à arte e a ciência de dirigir forças militares durante um conflito (TAVARES, 2005).

Para o autor acima citado, a incorporação do termo estratégia à terminologia dos negócios deu-se a partir da década de 60, em grande parte, pelo fascínio que as obras de estrategistas militares provocam nos profissionais e autores de administração.

Há 2500 anos Sun Tzu escreveu na China um livro extraordinário chamado “A Arte da Guerra”, que ensina que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar.

Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, às vezes ganha, às vezes perde. Aquele que não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, estão fadados ao fracasso e correrá perigo em todas as batalhas (SUN TZU, 500 A.C *apud* BUSHIDÔ, 2005, p45).

Existem atualmente muitas definições para o termo estratégia, no entanto, todos caracterizam pelo menos um sentido comum, através do qual as organizações procuram se adaptar aos ambientes externo e interno, colocando em prática planos sejam eles deliberados ou emergentes.

a) Estratégia deliberada e estratégia emergente

Para Mintzberg (2004) a estratégia pode ser um plano e também pode ser um padrão. O autor esclarece que ambas as definições podem ser válidas, pois as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Surge então a estratégia pretendida ou intencional e a estratégia realizada. As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas e as não realizadas podem ser chamadas de estratégias não realizadas. Daí se extrai um terceiro caso que é a estratégia emergente, na qual um padrão realizado não foi expressamente pretendido.

Neste contexto, existem dois tipos de estratégias: estratégias deliberadas e estratégias emergentes. Quando uma empresa consegue implantar uma estratégia conforme o planejado, pode ser chamada de deliberada (focaliza o controle). Já quando a empresa implanta estratégias que não estão definidas em um plano, são chamadas emergentes e focalizam o aprendizado. Porém, “[...] poucas estratégias podem ser puramente deliberada (se é que alguma pode) e poucas, puramente emergentes. Uma sugere aprendizado zero, a outra, controle zero”. (MINTZBERG, 2004, p. 5). A Figura 8 sintetiza a ideia de estratégias planejadas e realizadas na perspectiva do citado autor.

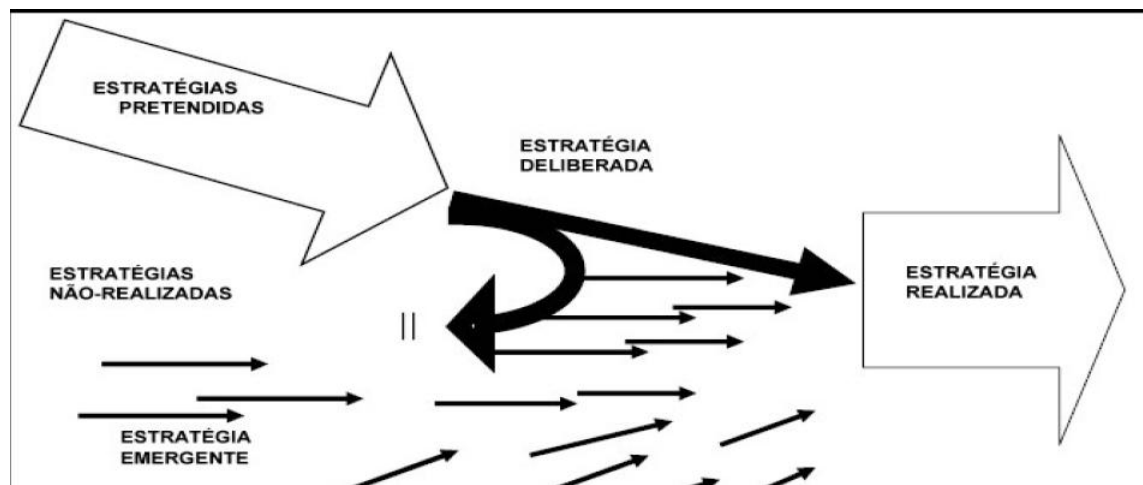


Figura 8: Formas de estratégia.

Fonte: Mintzberg (2004, p.35).

As organizações costumam perseguir o que pode ser chamado de estratégias guarda-chuva, onde, as linhas gerais são deliberadas e os detalhes são deixados para emergir dentro delas. Por isso, todas as estratégias do mundo real precisam misturar as duas estratégias de alguma forma para tentar controlar sem interromper o processo de aprendizado.

b) Estratégias competitivas

Para Porter (1992) a questão fundamental da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente, tendo como meta encontrar uma posição no setor em que a empresa possa melhor se defender das cinco forças competitivas que são: o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes.

”A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, à arena fundamental onde ocorre a concorrência” (PORTER, 1992, p.1). Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva, que levam a três estratégias genéricas, que podem levar a empresa alcançar um desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A Figura 9 resume as três estratégias genéricas de Porter.

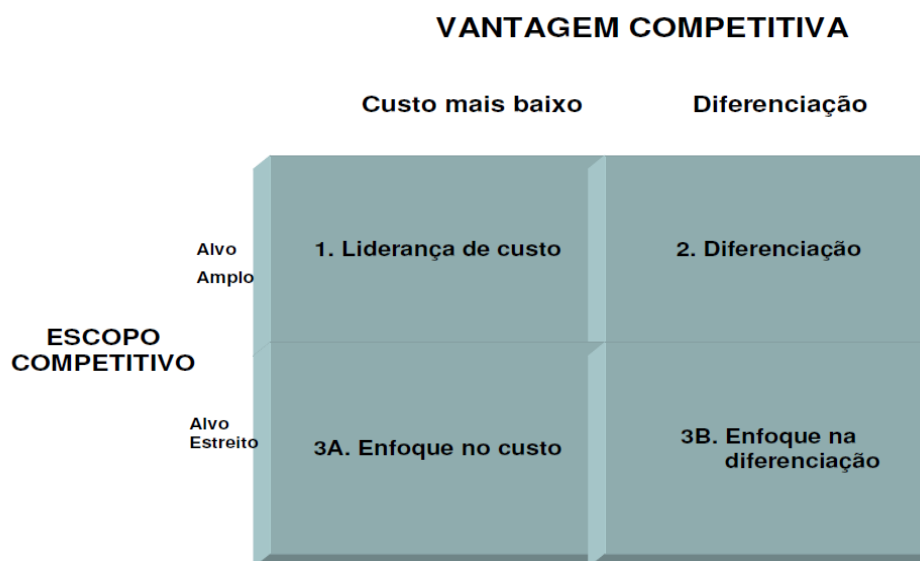


Figura 9: Três estratégias genéricas.

Fonte: Porter (1992, p. 10).

Cada estratégia pode envolver um caminho diferente para a vantagem competitiva. Na liderança de custos, segundo Porter (1992), a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação da produção e na minimização de gastos e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. Aqui o baixo custo em relação aos concorrentes torna-se o ponto central de toda estratégia. Na diferenciação a empresa investe em imagem, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, qualidade, etc., com a finalidade de criar diferencial para o consumidor. Já o foco, significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, as empresas se especializarão atendendo a segmentos ou nichos específicos.

Para Tavares (2005), cada estratégia genérica demanda recursos, qualificações e requisitos diferentes, o que resulta em diferenças de modelo organizacional, padrões diversos de investimentos, bem como tipos diferentes de executivos e culturas de aprendizagem. No Quadro 4, na próxima página, podem ser observados os requisitos e as implicações das estratégias genéricas.

REQUISITOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS		
ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUISITADOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no custo total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital. Boa capacidade de engenharia de processo. Supervisão intensa de mão de obra. Produtos projetados para facilitar a fabricação. Sistema de distribuição com baixo custo.	Controle de custos rígidos. Relatórios de controles freqüentes e detalhados. Organização e responsabilidades estruturadas. Incentivos baseados em metas extremamente quantitativas.

Diferenciação	Grande habilidade de marketing. Engenharia do produto. Tino criativo. Grande capacidade de pesquisa básica. Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia. Longa tradição na indústria ou combinação impar de habilidades trazidas de outros negócios. Forte cooperação dos canais.	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing. Avaliação e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas. Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Quadro 4: Requisitos das estratégias genéricas.

Fonte: Porter (1986, p.54)

O desenvolvimento de uma estratégia empresarial competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo com a empresa irá competir e visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência (PORTER, 1986).

A sustentabilidade, segundo Tavares (2005) pode ser transitória, pois os mercados são dinâmicos e merecem especial atenção das organizações. O autor destaca que uma mudança na estrutura da indústria pode alterar o equilíbrio aparente entre as estratégias genéricas adotadas pelas empresas que a compõem.

O Quadro 5, na próxima página, apresenta os riscos das estratégias genéricas.

RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS		
RISCO DA LIDERANÇA NO CUSTO	RISCO DA DIFERENCIAÇÃO	RISCO DO ENFOQUE
<p>Liderança no custo não é sustentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam. • Tecnologia muda. • Outras bases para liderança no custo se desgastam. <p>Proximidade na diferenciação é perdida.</p>	<p>Diferenciação não é sustentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam • Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores. <p>Proximidade do custo é perdida.</p>	<p>A estratégia do enfoque é imitada.</p> <p>O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A estrutura deteriora. • A demanda desaparece. <p>Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se.
<p>Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos.</p>	<p>Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As vantagens de uma linha ampla aumentam. <p>Novos enfocadores subsegmentam a indústria.</p>

Quadro 5: Riscos das estratégias genéricas.

Fonte: Porter (1992, p. 18).

Os estudos sobre estratégias mostram ao empreendedor a importância de uma boa escolha para que a futura empresa possa atingir seus objetivos. As estratégias genéricas podem indicar uma direção, porém é preciso também que sejam monitorados os riscos pertinentes à escolha. Vale também ressaltar que, a escolha de uma estratégia é apenas um elemento com a qual uma empresa bem

administrada conta. Porém, se a estratégia não conseguir ser implementada, todo o esforço será inútil. O próximo item trata da implementação de estratégia.

2.2.1.1.8 Implementação de estratégia

O primeiro passo necessário para a implementação de uma estratégia é torná-la bastante clara para que seja entendida por toda a organização. Atendido esse requisito, Tavares (2005, p. 278) esclarece que “a sua implementação corresponde a um momento decisivo no processo decisório. Resulta da disposição do corpo diretivo em tomar decisões crítica, como síntese de todo o processo desenvolvido”. Segundo o autor, a implementação de estratégia abrange três dimensões:

- □ coordenação e integração de esforços entre todas as áreas que precisam trabalhar juntas para implementá-la. A vantagem competitiva sustentável só será alcançada através da concentração e integração do esforço de todas as áreas envolvidas;
- comprometimento de indivíduos e equipes para realizá-la. Todos os envolvidos necessitam comprometer-se com o que for estabelecido para realizá-la;
- competência técnica e gerencial para equacionar e resolver problemas e coordenar a implementação das soluções. A primeira diz respeito ao inventário e disponibilidade do capital intelectual e dos recursos técnicos e financeiros que podem ser utilizados, enquanto a segunda à sua articulação.

Normalmente, a implementação de uma estratégia, segundo Oliveira (2005, p. 219), “corresponde a, por exemplo, um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia e, portanto, exige alterações internas na empresa, tais como na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos”.

Kotler (2000), quando trata da implementação de estratégia, também faz referências à estrutura organizacional, aos sistemas e aos recursos. O autor sugere para a implementação de estratégia o apoio da estrutura 7S da McKinsey & Company, cujo modelo descreve 7 fatores para organizar uma companhia em uma maneira holística e eficaz. Os referidos fatores ficam evidentes na língua inglesa, e são compostos por *structure*, *strategy*, *systems*, *skills*, *style*, *staff* e *shared values*, conforme pode ser observado na figura 10.

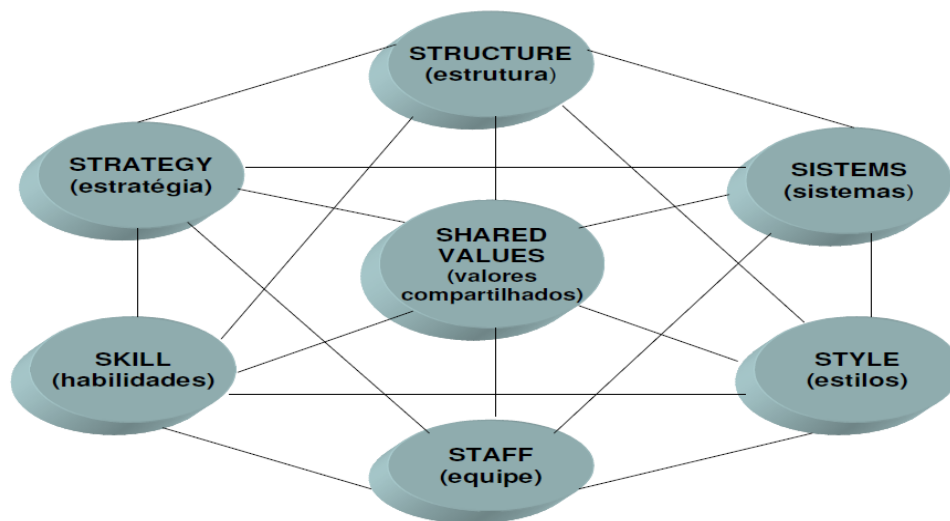


Figura 10: A estrutura dos 7-S da McKinsey

Fonte: Peters e Waterman (1986, p. 11).

O modelo 7S foi apresentado ao público de administração de negócios por Peters e Waterman (1986), porém, foi influenciado por Pascale e Athos (1982), com a descrição dos sete fatores essenciais para a execução eficaz de uma estratégia:

- □ Estratégia. Diz respeito ao plano de ação da empresa, que a leva a alocar recursos escassos ao longo do tempo para chegar aonde quer, a partir de onde se encontra.

- Estrutura. A maneira pela qual as tarefas e pessoas são especializadas e divididas, e a autoridade é distribuída; como as atividades e os relacionamentos hierárquicos são agrupados; e, os mecanismos pelos quais as atividades são coordenadas na organização.
- Esquemas ou sistemas. Os procedimentos formais e informais usados para gerenciar a organização, incluindo relatórios padronizados ou processos rotinizados, tais como reuniões.
- Equipe, staff ou assessoria. Características demográficas das pessoas que trabalham na empresa, isto é, categorias de pessoal existentes na empresa, tais como engenheiros, mestres em administração, etc.
- □Estilo. Características da maneira como agem administradores-chave na realização das metas da empresa. Aplica-se também ao estilo cultural.
- Especializações ou habilidades. Capacidades distintivas o pessoal-chave ou da empresa como um todo.
- Escopos ou metas superordenados (valores compartilhados). O conjunto de valores básicos ou fundamentais que são amplamente compartilhados na organização e servem como princípio-guia do que é importante: declaração de visão, missão e valores que fornecem um senso amplo de propósito para todos os funcionários.

Kotler (2000) ressalta que os três primeiro elementos da estrutura 7S da NMckinsey (estratégia, estrutura e sistemas) são considerados o *hardware* do sucesso dos negócios, e, os quatro elementos seguintes (estilo, habilidades, equipe e valores compartilhados) são os *softwares*. Para o autor, as organizações costumam ser mais bem sucedidas na implementação de estratégias quando os quatro elementos humanos que compõem os *softwares* estão presentes.

Assim, uma estratégia bem concebida para ser bem implementada necessita de hardwares e de softwares que correspondam as suas necessidades funcionais adequados.

Kotler (2000, p. 105) destaca que “a adequação de estratégia entre uma empresa e o ambiente sofrerá um desgaste inevitável, porque o mercado muda mais rapidamente do que os 7S”. Por isso há necessidade de um monitoramento contínuo do ambiente e flexibilidade no planejamento estratégico para que a empresa possa manter-se adequada ao ambiente em evolução.

Após escolhida e implementada a estratégia, o empreendedor precisa entender como fazer os acompanhamentos dos resultados e o monitoramento de novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. O próximo item trata da avaliação e do controle de estratégia.

2.2.1.1.9 Avaliação e controle de estratégia

Implementada a estratégia, o empreendedor precisa agora acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos. Alguns ambientes podem permanecer estáveis por longos períodos, outros pode evoluir lentamente, de maneira previsível, porém, em determinados ambientes as mudanças podem ocorrer de maneira imprevisível e por vezes violenta. Quando isso acontecer, Kotler (2000) orienta que “será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos”.

A avaliação da estratégia, segundo Oliveira (2005) “corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégia”, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava relacionada”. Já Tavares (2005) simplifica o pensamento acima quando diz que “a avaliação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações”. O autor destaca que a avaliação sem o respectivo controle não é de grande valia,

pois não implica em tomada de decisão, apenas indica as bases e a direção da intervenção.

Controle, segundo Kotler e Armstrong (1999) são os processos de mensuração e avaliação dos resultados das estratégias e planos, e a adoção de ações corretivas para assegurar que seus objetivos sejam atendidos. Tavares (2005, p. 337) concorda com os autores citados quando afirma que “o controle é um instrumento para verificar o que está previsto e o que está efetivamente ocorrendo. Constitui-se em um conjunto de indicadores e de métricas que permite constatar se estão havendo discrepância entre essas duas situações”.

Os componentes ou etapas do processo de controle podem ser observados na Figura 11.

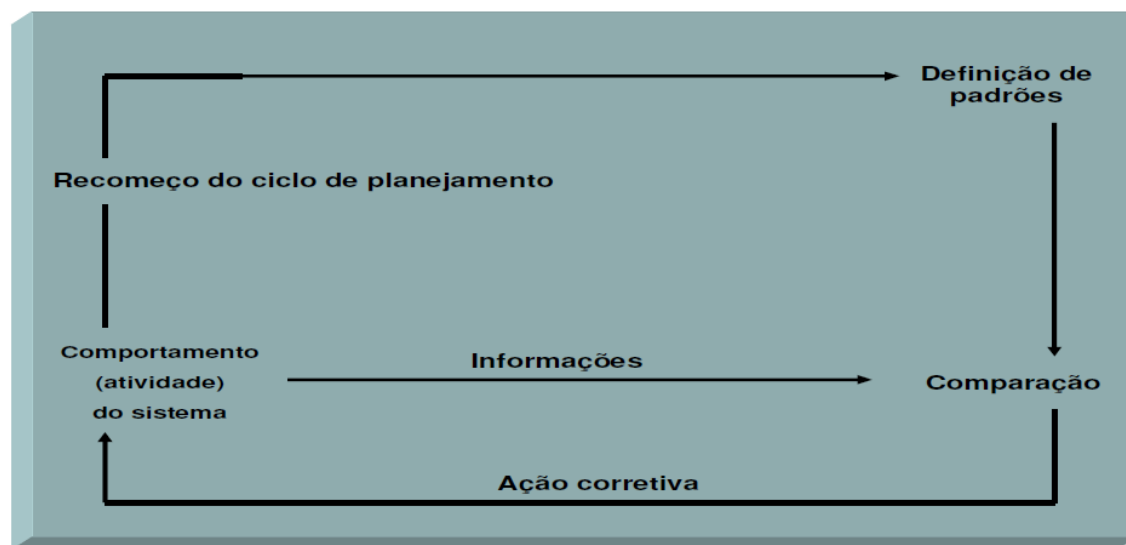


Figura 11: Processo de controle.

Fonte: Maximiano (2000, p. 457).

Para controlar é preciso saber o que vai ser controlado. Portanto, a definição e o conhecimento de padrões de controle são os pontos de partida para que se possa avaliar eficazmente o desempenho e tomar decisões corretas.

Terminado o estudo sobre a análise estratégica, onde foi utilizado como base o modelo de planejamento estratégico, torna-se possível estudar as demais ações que envolvem a elaboração de um plano de negócios. O próximo tópico a ser estudado trata da descrição geral da empresa.

2.2.1.2 Descrição geral da empresa

Para elaborar um plano de negócios é necessário que se faça uma apresentação geral da empresa, procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, como a empresa será organizada, em que área irá atuar e como ela está enquadrada na legislação, além de aspectos como estrutura legal, localização, entre outros de interesse para o negócio (DORNELAS, 2005). É importante que neste item se possa oferecer uma visão global do futuro empreendimento para o público a que se destina o plano. Para um melhor entendimento da descrição geral da empresa, será feita a seguir uma revisão teórica da estrutura organizacional, estrutura legal, enquadramento tributário e terceirização.

2.2.1.2.1 Estrutura organizacional

Para que o empreendedor possa definir a estrutura organizacional em seu plano de negócios, se faz necessário primeiro entender o processo de organizar que, para Maximiano (2000) envolve definir como as atividades serão realizadas, por meio da utilização racional dos recursos disponíveis. Segundo o mesmo autor, o processo de organizar envolve três tipos de decisão, conforme pode ser observado no Quadro 6, na próxima página.

DECISÃO NO PROCESSO DE ORGANIZAR	
TIPO DE DECISÃO	IMPACTO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
Divisão do trabalho	Define o sistema de responsabilidades. Define as responsabilidades dos cargos e departamentos.
Sistema de autoridade	Define o sistema de autoridade. Define o número de níveis hierárquicos e a amplitude de controle. Define o grau de autonomia dos ocupantes de cargos e dos departamentos.
Sistema de comunicação	Define o sistema de comunicação. Define como se relacionam os departamentos e o tipo de influência entre eles.

Quadro 6: Decisão no processo de organizar.

Fonte: Maximiano (2000, p. 267).

A estrutura organizacional de uma empresa envolve a organização e divisão das atividades, a definição de funções e de sistema de autoridade e de comunicação necessários para atingir os objetivos da organização. Para Hisrich e Peters (2004, p. 290), a estrutura da organização define “o trabalho dos membros e a comunicação e a relação que esses empregos têm uns com os outros. Essas relações são representadas no organograma da organização”.

A estrutura organizacional pode ser formal ou informal. Segundo Oliveira (1996), a estrutura formal é deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos, por meio do organograma institucional. Já a estrutura informal é constituída pela interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente no espaço corporativo e representa as relações que usualmente não aparecem no organograma.

A estrutura organizacional formal, segundo Oliveira (1996, p. 79) “é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicação e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”. Segundo o autor, para que a empresa possa definir o tipo de estrutura organizacional, precisa levar em consideração os resultados da departamentalização estabelecida.

Departamentalização, segundo Vasconcellos e Hemsley (2003, p. 9) “são o “processo através do qual as unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos”. Segundo o autor os tipos mais utilizados de departamentalização são: funcional; geográfico; por processo; por clientes; por produtos; por período; pela amplitude de controle, por centro de lucros, por projetos, entre outros.

Quanto à metodologia de desenvolvimento, implantação e avaliação da estrutura organizacional, Vasconcelos (1972 *apud* OLIVEIRA, 1996), recomenda que é preciso levar em consideração os componentes, os condicionantes e os níveis de influência da estrutura organizacional, que podem ser visualizados na Figura 12.

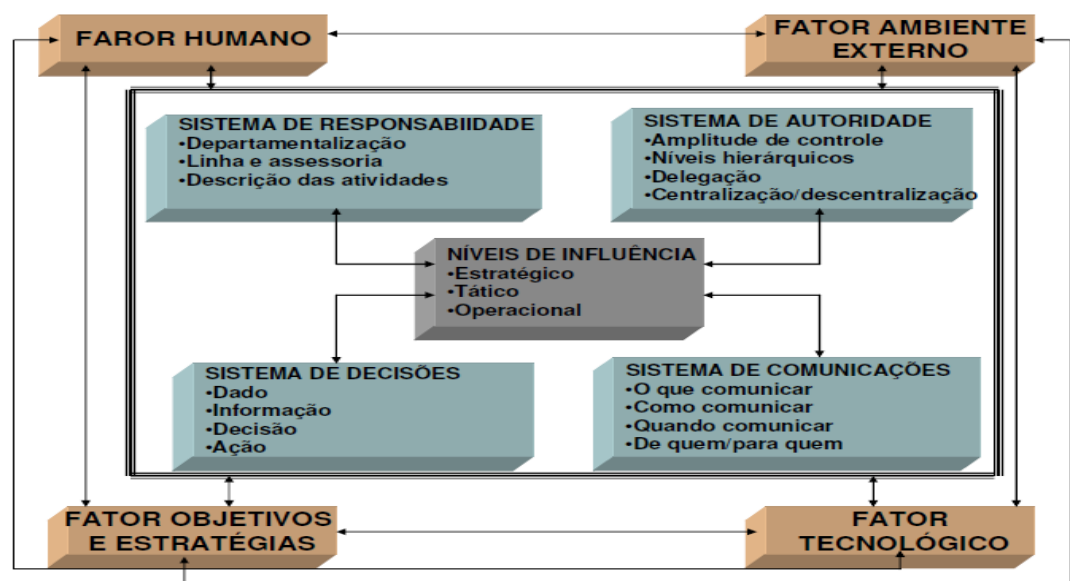


Figura 12: Componentes, condicionantes e níveis de influência da estrutura organizacional.

Fonte: Oliveira (1996, p. 83).

Os componentes da estrutura organizacional estão representados pelos sistemas de responsabilidade, de autoridade, de decisões e de comunicações, e os condicionantes são os objetivos e estratégias, o ambiente, a tecnologia e os recursos humanos.

a) Componentes da estrutura organizacional:

- Sistema de responsabilidade - O sistema de responsabilidade envolve a departamentalização, linha e assessoria e atribuição das unidades organizacionais. Para Maximiano (2000, p. 268), “responsabilidades são deveres ou obrigações em relação a resultados, atividades, recursos, pessoas, decisão ou padrões de conduta”. Isto significa que assumir responsabilidades representa garantir que o resultado será atingido, a atividade será realizada, o recurso será utilizado corretamente, as pessoas realizarão tarefas e alcançarão resultados, a decisão será implementada e os padrões de conduta serão observados.
- Sistema de autoridade - O sistema de autoridade envolve amplitude de controle, níveis hierárquicos, delegação, centralização/descentralização. Autoridade, segundo Montana e Charnov (2003, p. 19), “é o direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência do trabalhador”. A utilização da autoridade nas organizações, para Maximiano (2000), envolve quatro questões importantes que são: tipos de autoridade (linha, assessoria e funcional); hierarquia (divisão vertical do trabalho – das funções até os cargos); amplitude de controle (número de pessoas subordinadas a um gerente); e, centralização e descentralização (autoridade descentralizada por meio do processo de delegação).
- Sistema de comunicação - O sistema de comunicação envolve encontrar respostas para as perguntas: O que deve ser comunicado? Como? Quando? Para quem? Por quê? Quanto deve ser comunicado? Para entender o sistema de comunicação, é preciso primeiro entender o

processo de comunicação, que conforme afirma Penteado (2001, p.1) “compreende miríades de formas, através das quais os homens transmitem e recebem idéias, impressões e imagens de toda ordem”. Estas formas, segundo o autor, envolvem quatro elementos básicos, que são: o transmissor, o receptor, a mensagem e o meio. Nas organizações, a comunicação eficaz é absolutamente essencial para o sucesso gerencial. Segundo Montana e Charnov (2003, p. 310) “a comunicação é a ponte entre a meta e a criação de padrões de desempenho e a realização dos funcionários”. Ainda com relação à comunicação, Oliveira (1996) destaca o processo formal e informal dentro das organizações, bem como os fluxos da comunicação que podem ocorrer de forma horizontal, diagonal ou vertical.

b) Condicionantes da estrutura organizacional

Além dos sistemas acima relacionados, a estrutura organizacional possui condicionantes que merecem ser analisados, que são: o fator humano; o fator ambiente externo, o fator sistemas de objetivos e estratégias; e, o fator tecnologia.

- ☐ Fator humano - O fator humano relaciona-se com as características das pessoas que a organização emprega que envolve tipo de formação e experiência dos colaboradores. Para Oliveira (1996, p. 94) “no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, deve-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes serão atribuídas”.
- ☐ Fator ambiente externo - O fator ambiente externo é complexo e influencia a maneira pela qual os negócios são realizados, por isso é um fator condicionante da estrutura organizacional. Dentro desse ambiente, segundo Montana e Charnov (2003, p. 65) estão os fatores que afetam a organização de maneira imediata, que são “os acionistas, bancos, fornecedores, sindicatos e consumidores”.

- Fator sistema de objetivos e estratégias - O fator sistema de objetivos e estratégias, segundo Oliveira (1996, p. 95) “tem influência na estrutura organizacional à medida que, quando os objetivos e estratégias estão bem definidos e claros é mais fácil organizar, pois se sabe o que esperar de cada membro do grupo que compõe a empresa”.
- □ Fator tecnologia - O fator tecnologia é um condicionante da estrutura organizacional à medida que ela transforma os recursos em produtos e serviços.

Para Maximiano (2000, p. 100) “a tecnologia pode ser definida como a aplicação de conhecimentos à produção de bens e à prestação de serviços”. O autor ainda afirma que tecnologia inclui não apenas instrumentos, máquinas e outros implementos, mas também os conhecimentos e as habilidades acumulados necessários à utilização de quaisquer instrumentos disponíveis.

2.2.1.2.2 Estrutura legal

Para que uma empresa exista, o primeiro passo é a sua constituição, que vai definir qual será a sua forma jurídica. Para Rosa (2004), é a forma jurídica que vai determinar a maneira pela qual a empresa será tratada perante a lei, bem como será o seu relacionamento jurídico com terceiro. De forma resumida, para o autor citado, entre as formas jurídicas mais comuns, para a microempresa e pequena empresa, existe a sociedade simples, a sociedade empresária e o empresário.

- □ Sociedade simples - É aquela constituída por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilhar, entre si, dos resultados. São formadas por pessoas que exercem profissão

intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo se contarem com auxiliares ou colaboradores.

- ☐ Sociedade empresária - É aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa, devendo inscrever-se na Junta Comercial.
- Empresário - É aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, ou melhor, é a pessoa física, individualmente considerada, sendo obrigatória a sua inscrição na Junta Comercial.

2.2.1.2.3 Enquadramento tributário

O enquadramento tributário também precisa ser definido para que se possa constituir uma empresa. Como empresas do ramo de imobiliária, de acordo com o Artigo 9º da Lei nº 123, de 14/12/2006, não podem optar pelo regime do Simples, pois seu exercício depende de habilitação profissional legalmente exigida, o empreendedor deste ramo, obrigatoriamente, terá que optar pelo regime normal de tributação, mesmo tendo constituído uma micro empresa. Enquadram-se no regime normal as empresas que fazem o recolhimento de impostos da forma tradicional, cumprindo todos os requisitos previstos em lei para cada imposto. Os principais impostos, para o ramo de imobiliária são: IRPJ – Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas; CSL – Contribuição Social sobre Lucro; PIS – Programa de Integração Social; COFIS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social; INSS – Previdência Social; ISS – Imposto sobre Serviços; e, FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (SEBRAE- SP, 2005).

Além da forma jurídica e do enquadramento tributário, é preciso também

entender o que é capital social. Segundo Rosa (2004), o capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocados pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio. Se a escolha for por uma sociedade, é preciso determinar o valor do capital investido por cada sócio e o seu percentual.

2.2.1.2.4 Terceirização

A terceirização não é um fato novo nas organizações, porém, nos últimos anos ela vem recebendo um elevado interesse, em grande parte devido às mudanças no ambiente de negócios, provocada pela globalização. Nesse ambiente ganham destaque algumas dimensões tais como flexibilidade, desempenho nas entregas, custo, qualidade, além da capacidade de realizar inovações de modo sistemático para atender as exigências do mercado.

Pagnoncelli (1993, p. 10) define terceirização como “[...] um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”. O autor consubstancia a definição fazendo alguns comentários: em primeiro lugar que a terceirização é um processo porque é contínuo, permanente; em segundo lugar é planejado porque implantar um programa de terceirização sem considerar o referencial do planejamento estratégico é uma miopia grave que poderá comprometer não só o programa, como também o próprio futuro da companhia; e, em terceiro lugar, as atividades transferidas não devem ser as que compõem o âmago da missão da empresa.

Quase todas as empresas lidam com algum tipo de terceirização, como por exemplo, um escritório de contabilidade para cuidar da área contábil e financeira, uma agência de propaganda para lidar com a divulgação dos produtos e serviços, e, também, um escritório de advocacia para tratar de questões jurídicas.

Segundo Bohlander (2003, p. 13) “O interesse pela terceirização tem sido estimulado pelos executivos que desejam focalizar as atividades de sua empresa

naquilo que ela faz melhor – suas competências essenciais”. O autor afirma que com isso, cada vez mais atividades que não fazem parte das competências essenciais, tais como manutenção, segurança, logística, folha de pagamento, estão sendo terceirizadas para diminuir seus custos gerais e proporcionar a empresa acesso a especializações que outros possam ter.

Com tudo na vida tem ônus e bônus, a terceirização também tem suas armadilhas. Pagnoncelli (1993) alerta para os cuidados na escolha de terceiros.

Segundo o autor, além da capacitação técnica do terceirizado, devem ser observados outros requisitos indispensáveis, tais como idoneidade, estrutura operacional, situação fiscal e postura ética, pois, para o público quem vai responder não é o terceirizado, mas sim a empresa contratante. A negligência em qualquer etapa do processo de terceirização poderá causar problemas na qualidade dos serviços e na satisfação do cliente final.

Pelo estudo deste item, torna-se possível entender a importância do processo de organizar e de estruturar uma empresa, para a elaboração de um plano de negócio. Concluídos estes estudos, há necessidade de um entendimento maior para o planejamento das principais áreas funcionais do futuro empreendimento.

2.2.1.3 Plano de recursos humanos

As mudanças que estão ocorrendo dentro do ambiente de negócio, vêm trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações e, uma das áreas empresariais que mais vem sofrendo mudanças é a área que envolve pessoas. Esta área envolve todos os parceiros da organização, que são os acionistas e investidores, empregados, fornecedores, clientes e consumidores (CHIAVENATO, 2004). Neste contexto, as empresas estão mudando a cada dia a maneira de fazer negócios e, com isso, precisam ajustar as formas de se relacionar com o seu público colaborador.

Chiavenato (2004) define gestão de pessoas como um conjunto integrado e interativo de seis processos básicos: processo de agregar pessoas; processo de aplicar pessoas; Processo de recompensar pessoas; processo de desenvolver pessoas; processo de manter pessoas; e, processo de monitorar pessoas. A Figura 13 apresenta os principais processos de gestão de pessoas.

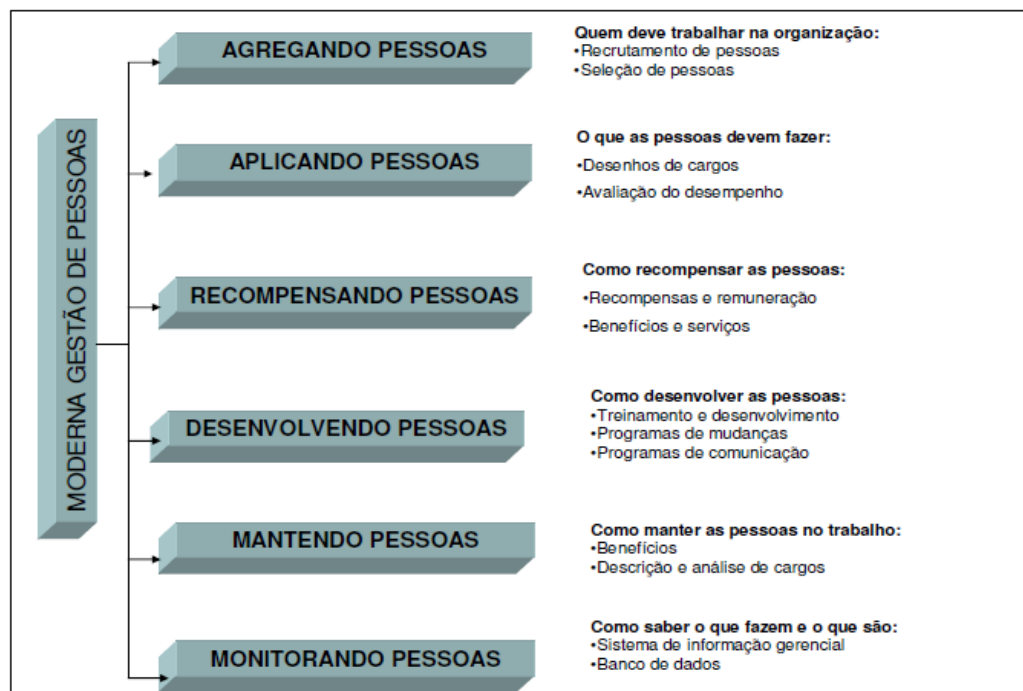


Figura 13: Os principais processos de Gestão de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 17).

Em um ambiente de intensas mudanças e turbulências, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e aproveitar as oportunidades. Neste novo contexto, as pessoas com seus conhecimentos, habilidades e competências, passaram a ser a principal base da organização.

Embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel estratégico para a obtenção de vantagem competitiva. Conforme afirma Bohlander (2003), as empresas podem atingir uma vantagem competitiva por meio de seu pessoal se for capazes de atender os seguintes critérios:

- □ Os recursos devem ter valor. Pessoas é fonte de vantagem competitiva quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa. O valor aumenta quando os funcionários encontram meios de diminuir os custos, fornecem algo singular aos clientes ou apresentam alguma contribuição dos dois.
- □ Os recursos devem ser diferenciados. Pessoas é fonte de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis aos concorrentes.
- □ Os recursos devem ser difíceis de imitar. As pessoas são fontes de vantagem competitiva quando suas capacidade e contribuições não podem ser imitadas pelos concorrentes.
- Os recursos devem ser organizados. Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidas delas.

Segundo Chiavenato (2004), existe hoje uma completa reorientação para a área de recursos humanos, tanto nos aspectos organizacionais, como nos aspectos culturais.

Na Figura 14 pode ser observada essa nova orientação.



Figura 14: Nova orientação para a área de RH em plena era da informação.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 51).

É importante destacar que para a elaboração de um bom plano de negócios, se faz necessário o planejamento de recursos humanos. A Figura 15 apresenta uma ideia das principais questões de planejamento de RH para efeito de diagnóstico mais profundo das necessidades de aporte de pessoas à organização.

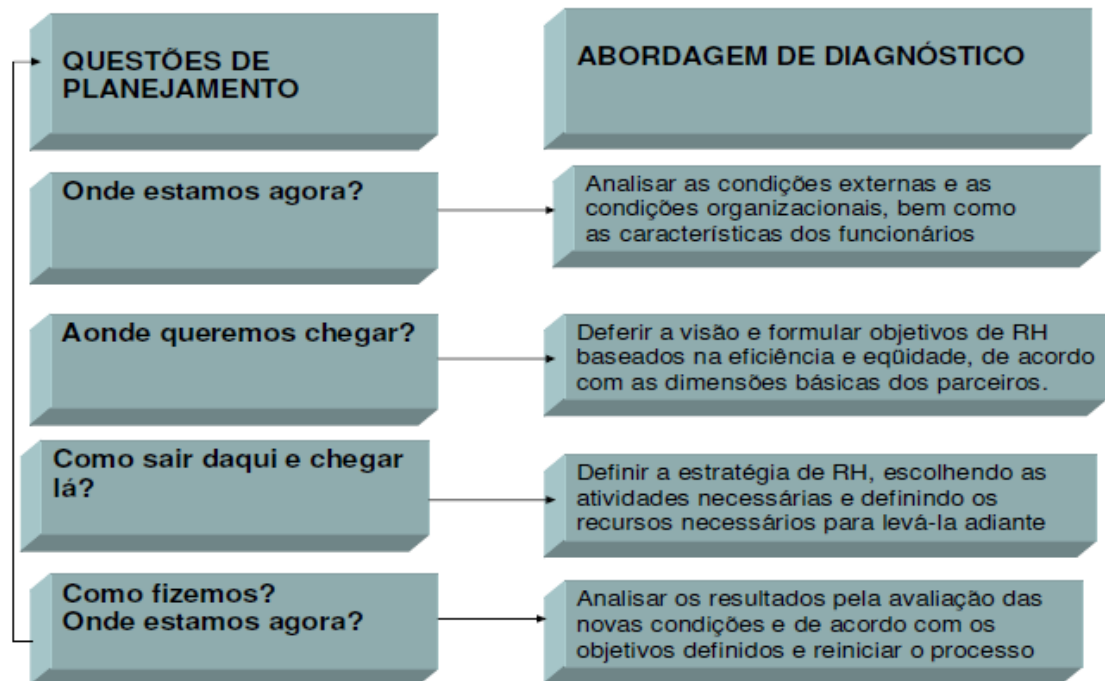


Figura 15: O processo de planejamento e a abordagem de diagnóstico.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 84)

Ao planejarem seu futuro, as empresas precisam preocupar-se em alinhar o planejamento de recursos humanos com o planejamento estratégico para a empresa como um todo. “O planejamento de recursos humanos relaciona-se ao planejamento estratégico tanto na linha de ação quanto no suporte ao processo” (BOHLANDER, 2003, p.61). Para o referido autor, o planejamento de recursos humanos, na linha de ação, fornece um conjunto de insumos ao processo de formulação estratégica em termos do que é possível ou não, no que se refere ao número de pessoas e a qualificação delas para aplicar determinada estratégia.

Para a elaboração de um plano de negócios na área de serviços, um bom planejamento da área de recursos humanos fará toda diferença, pois, em se tratando de serviços, o principal diferencial em relação à concorrência está nas

pessoas que irão tocar o empreendimento. O próximo item a ser estudada é o plano operacional, onde os recursos humanos irão atuar.

2.2.1.4 Plano operacional

Para Hisrich e Peters (2004), se o plano de negócios estiver sendo elaborado para um novo empreendimento destinado a operação de fabricação, será necessária a elaboração de um plano de produção. Porém, se o empreendimento for uma loja, serviço ou outro tipo de negócio que não envolva fabricação, deverá ser elaborado um plano operacional.

Toda organização tem uma área funcional de operações ou produção, pois toda e qualquer empresa fornece algum tipo de bens ou serviços para seus clientes ou usuários. Para Maximiano (2000, p. 245) “é nessa área que ocorrem os processos que transformam os insumos (ou recursos) em bens e serviços e os entregam para os clientes e usuários”. Segundo o mesmo autor, as tarefas da área de operações compreendem todo o ciclo de atividades produtivas que vão desde a determinação da quantidade de serviços a serem oferecidos, ou clientes a serem atendidos, até a entrega efetiva dos serviços. Assim, as atividades funcionais de operações englobam, por exemplo: planejamento e controle da produção; compra e controle da qualidade de matéria-prima, componentes e serviços de terceiros; arranjo físico do processo produtivo ou das instalações para a prestação de serviços; e, mobilização de recursos para a distribuição física de bens e serviços.

Na elaboração de um plano de negócios, o empreendedor precisa elaborar um plano operacional, indicando as ações que a empresa está planejando para oferecer seus serviços. Nesta etapa é preciso descrever como serão feitas as várias atividades do negócio, etapa por etapa, como se dará a prestação dos serviços e, até mesmo as rotinas trabalhistas (ROSA, 2004).

Para realizar objetivos estratégicos e administrativos, o empreendedor precisa definir atividade e recursos. Para Maximiano (2000, p. 248), “este é o domínio do planejamento operacional. O processo de planejamento operacional consiste em definir como realizar objetivos”. Os planos operacionais são compostos de objetivos específicos, atividades necessárias para realizar esses objetivos, e, recursos que devem ser mobilizados para realizar as atividades. O ponto de partida para a elaboração dos planos operacionais são os objetivos estratégicos que vão definir “aonde” a organização pretende chegar e, os objetivos operacionais definem “como” e “o quê” a organização deve fazer para realizar os objetivos estratégicos. A Figura 16, na próxima página, mostra essa cadeia.

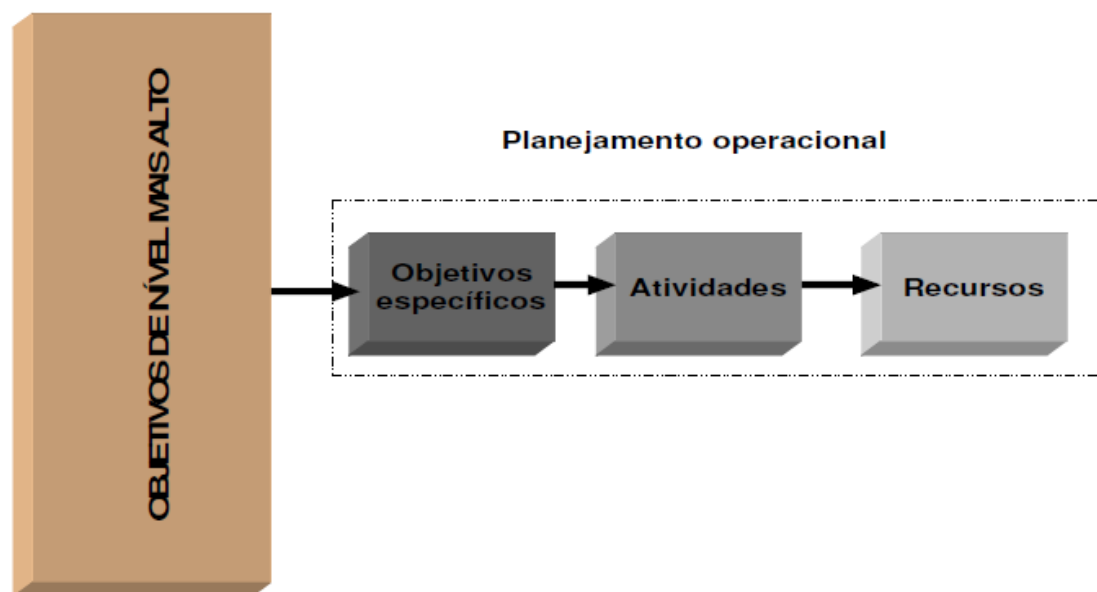


Figura 16: Relação entre planejamento estratégico e o operacional.

Fonte: Maximiano (2000, p. 248).

Para complementar Maximiano (2000), acrescenta que existe uma série de técnicas de planejamento operacional, tais como: identificação de atividades, que é o desdobramento de um objetivo em atividades; programação, que pode ser

feita através de cronogramas e diagramas de redes; previsão de recursos e custos; e, políticas e procedimentos, que são planos operacionais permanentes.

O estudo do planejamento das atividades de operação é de extrema importância para a empresa, pois determina a capacidade que a empresa tem para atender seus clientes. O próximo item a ser revisado trata da elaboração do plano de marketing.

2.2.1.5 Plano de marketing

O marketing tem participação direta nos negócios da empresa, pois sua função é a de identificar as necessidades dos clientes, criar produtos ou serviços para satisfazer essas necessidades e disponibiliza-los no mercado, de forma lucrativa. Para Kotler (2000, p. 28) “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Já para Zela (2002, p. 28), marketing “[...] nada mais é do que o ato de conhecer o mercado de atuação de uma organização, para posteriormente oferecer, de forma inovadora e caritativa, os produtos e serviços que esse mercado deseja”.

O plano estratégico, conforme afirmam Kotler e Armstrong (1999), define a missão e os objetivos gerais da empresa e o marketing ajuda a realizar os objetivos estratégicos gerais, dentro de cada unidade de negócio. O papel do marketing e suas atividades na organização podem ser observados na Figura 17, que resume todo o processo de marketing e as forças que influenciam suas estratégias.

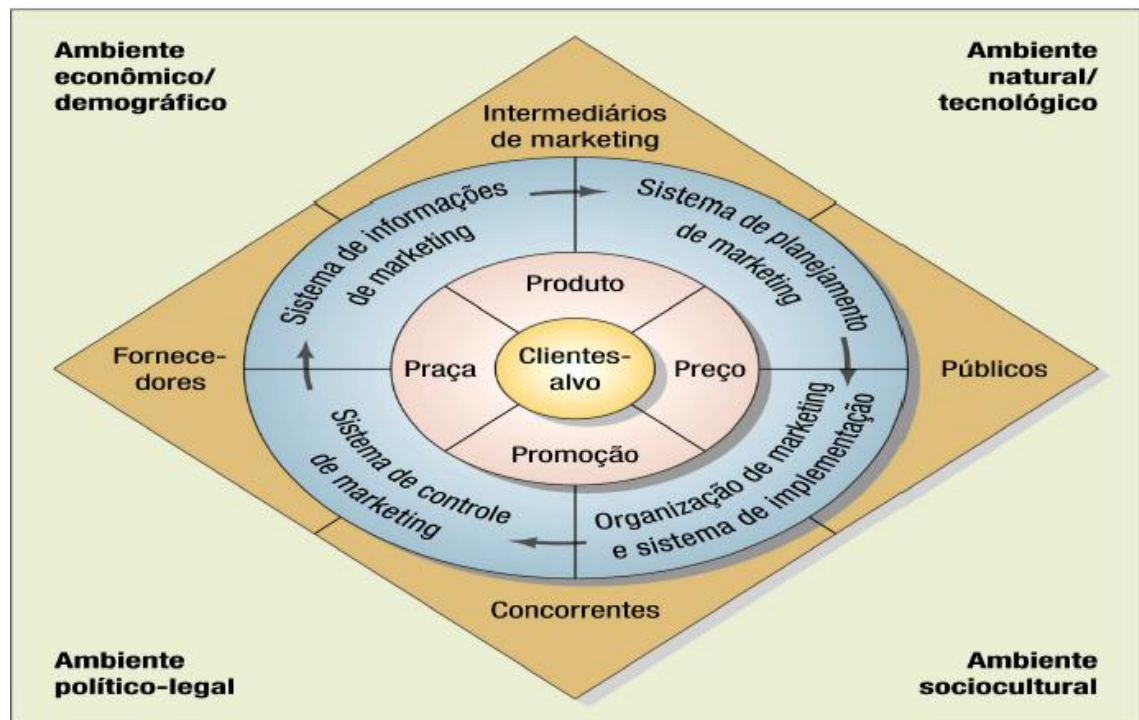


Figura 17: Fatores que influenciam a estratégia de marketing da empresa.

Fonte: Kotler e Armstrong (1999).

O processo de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, selecionar os consumidores alvo, desenvolver o mix de marketing, e administrar o esforço de marketing. Segundo Kotler e Armstrong (1999), para satisfazer os consumidores alvo, a empresa precisa conhecer suas necessidades e desejos.

Como é sabido que as empresas não podem satisfazer todos os consumidores, então elas precisam escolher os melhores segmentos e planejar estratégias para servir lucrativamente os segmentos escolhidos, de modo a superar os concorrentes.

O plano de marketing constitui um elemento significativo no plano de negócios, pois envolve um processo que, segundo Kotler (2000, p, 108) “[...] consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisando e selecionando

mercados alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando, implementando e controlando o esforço de marketing”.

Para Hisrich e Peters (2004, p. 238) o plano de marketing, “[...] estabelece como o empreendedor competirá e operará de modo eficiente no mercado e, assim, atingirá as metas e objetivos do novo empreendimento”. Segundo os autores citados, o plano de marketing é uma atividade concentrada na implementação de decisões relativas ao composto de marketing que envolve produto, preço, distribuição e promoção. Estas quatro variáveis constituem as verdadeiras decisões de marketing de curto prazo no plano de marketing.

Dornelas (2005, p. 150) orienta que é importante a empresa “[...] adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter melhor resultado sobre seus competidores”. Para o autor, a projeção de vendas está diretamente ligada à estratégia de marketing, pois dependendo de como o produto for posicionado no mercado, assim terá que ser elaborada a sua política de preços, as promoções e os canais de venda que serão utilizados.

A Figura 18 mostra as ferramentas específicas de marketing sobre cada “P” do composto de marketing.

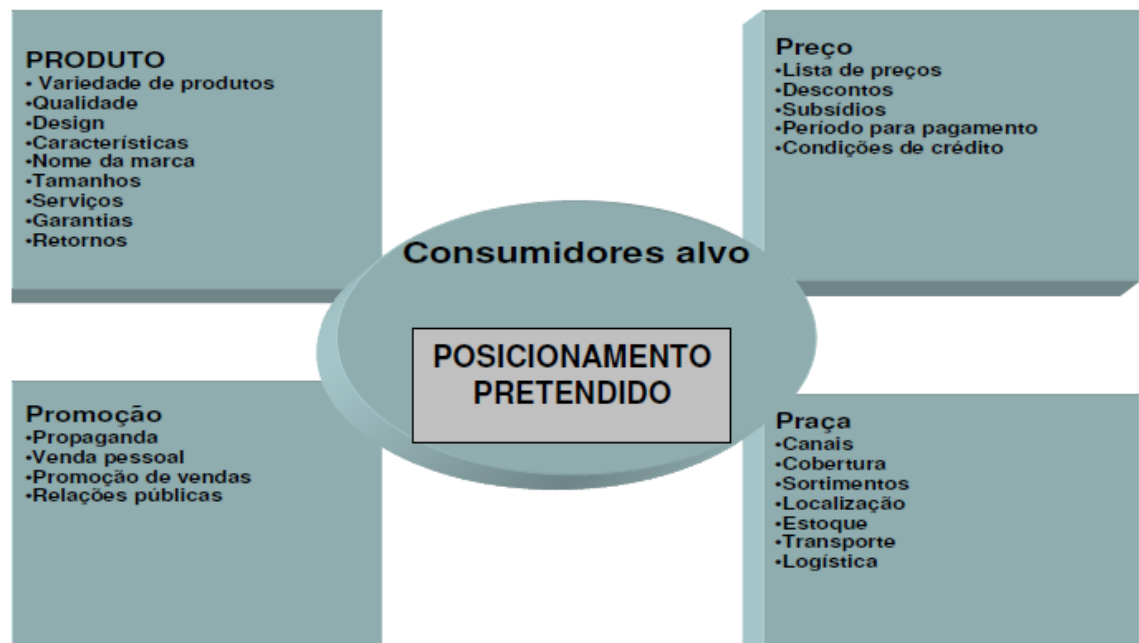


Figura 18: Os quatro Ps do mix de marketing.

Fonte: Fonte: Kotler e Armstrong (1999, p.32).

A abordagem dos 4Ps, segundo Booms e Bitner (1981 *apud* KOTLER, 2000) funcionam bem no caso de bens, mas alguns elementos adicionais exigem atenção no caso de empresas prestadoras de serviços. Estes elementos denominados de 3Ps adicionais para o marketing de serviços são representados por pessoas, prova física e processos que serão estudados no item produtos.

2.2.1.5.1 Produto

Para Kotler (2000, p. 416), “[...] produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Para o autor os produtos comercializados podem ser bens físicos, serviços, experiências, entre outros.

Lovelock e Wright (2005, p. 5), caracterizam o serviço como sendo “ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente, não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”. A definição de serviço acima citada é confirmada por Kotler (2000, p. 448), quando ele diz que “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer para outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Os serviços, segundo Kotler (2000), apresentam quatro características principais que podem afetar enormemente a elaboração de programas de marketing. Estas características são representadas pela intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

A intangibilidade, para Lovelock e Wright (2005, p. 32), é a “característica distintiva dos serviços que impossibilita que seja trocados ou apropriados da mesma maneira que os bens físicos”. Eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. Por isso, conforme afirma Kotler (2000, p. 450), “a fim de reduzir essa incerteza, os compradores procurarão por sinais ou evidências da qualidade dos serviços”. Estas evidências podem ser encontradas nas pessoas que prestam serviços, na aparência e nas características das instalações, nos equipamentos instalados, no material de comunicação, nos símbolos que devem sugerir serviço rápido e no comportamento de outros clientes.

A inseparabilidade quer dizer que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Por isso, segundo Kotler (2000), a pessoa encarregada de

prestar o serviço é parte dele e a interação entre o prestador de serviço e o cliente é uma característica especial do marketing de serviços.

A perecibilidade significa que os serviços não podem ser estocados, por isso pode representar um sério problema quando a demanda oscila.

Os serviços de uma imobiliária estão ligados à intermediação na compra e venda de imóveis, entre o cliente proprietários e o cliente comprador do imóvel.

Neste ramo de negócio, todos os fatores acima relacionados exercem forte influência nos negócios, porém, é preciso atribuir maior destaque às pessoas.

2.2.1.5.2 Preço

Preço é um grande fator de competitividade e de uma forma simples, pode ser definido como o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço, porém, em um sentido mais amplo, segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 235), “[...] é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço”. A decisão de apuração é influenciada por fatores internos e externos, conforme pode ser observado na Figura 19.

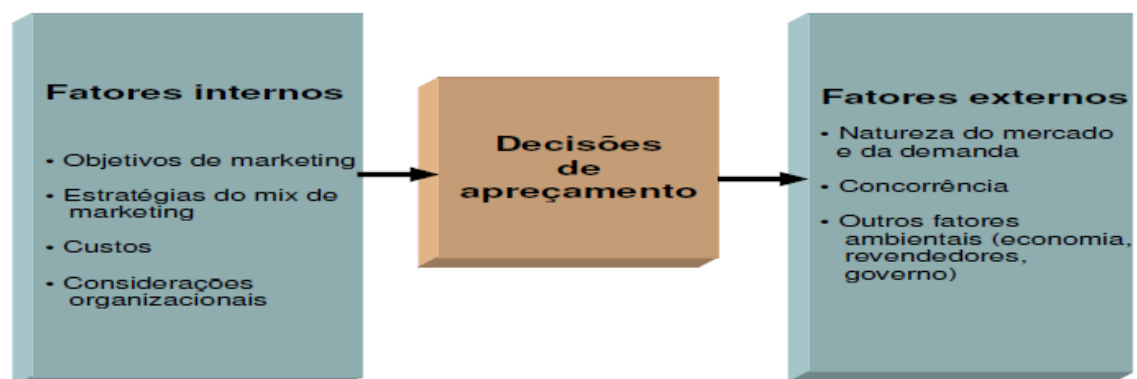


Figura 19: Fatores que influenciam nas decisões de preços.

Fonte: Kotler e Armstrong (1999, p. 236).

De acordo com os autores citados, existem algumas considerações que precisam ser levadas em conta na definição de preços, que são: o custo do produto; os preços dos concorrentes e outros fatores externos e internos; e, a percepção do consumidor acerca do valor. Daí então a fixação de preços poderá ser baseada nos custos, baseada no valor ou baseada na concorrência.

Fazer o apreçamento de serviços é indiscutivelmente mais difícil do que fazer apreçamento de bens físicos. Segundo Lovelock e Wright (2005, p. 270) “a intangibilidade do desempenho dos serviços e a invisibilidade das instalações e mão de obra dos bastidores necessários tornam mais difícil para os clientes perceberem o que estão obtendo em troca do seu dinheiro”.

2.2.1.5.3 Promoção

O programa de comunicação de marketing de uma empresa é também chamado de mix de promoção ou composto das comunicações de marketing que consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que, segundo Kotler e Armstrong (1999), representam as quatro principais ferramentas promocionais.

Ao elaborar as comunicações de marketing, conforme afirmam os autores acima, é preciso que o comunicador entenda bem as etapas que envolvem o desenvolvimento de uma comunicação eficiente, que são: emissor; receptor, codificação, decodificação, mensagem, mídia, resposta, *feedback* e ruído. É preciso que seja definido o público-alvo e suas características, a resposta desejada, em seguida devem ser escolhidos uma mensagem elaborada com conteúdo e estruturada de forma eficiente. É preciso também determinar uma mídia para canais de comunicação pessoais ou impessoais e a mensagem deve ser transmitida por uma fonte com credibilidade.

Conforme pode ser observado na Figura 20, na próxima página, o composto das comunicações de marketing para os serviços, de acordo com

Lovelock e Wright (2005), inclui uma diversidade de elementos, entre os quais, contato pessoal, propaganda, publicidade e relações públicas, materiais instrutivos e *design*.

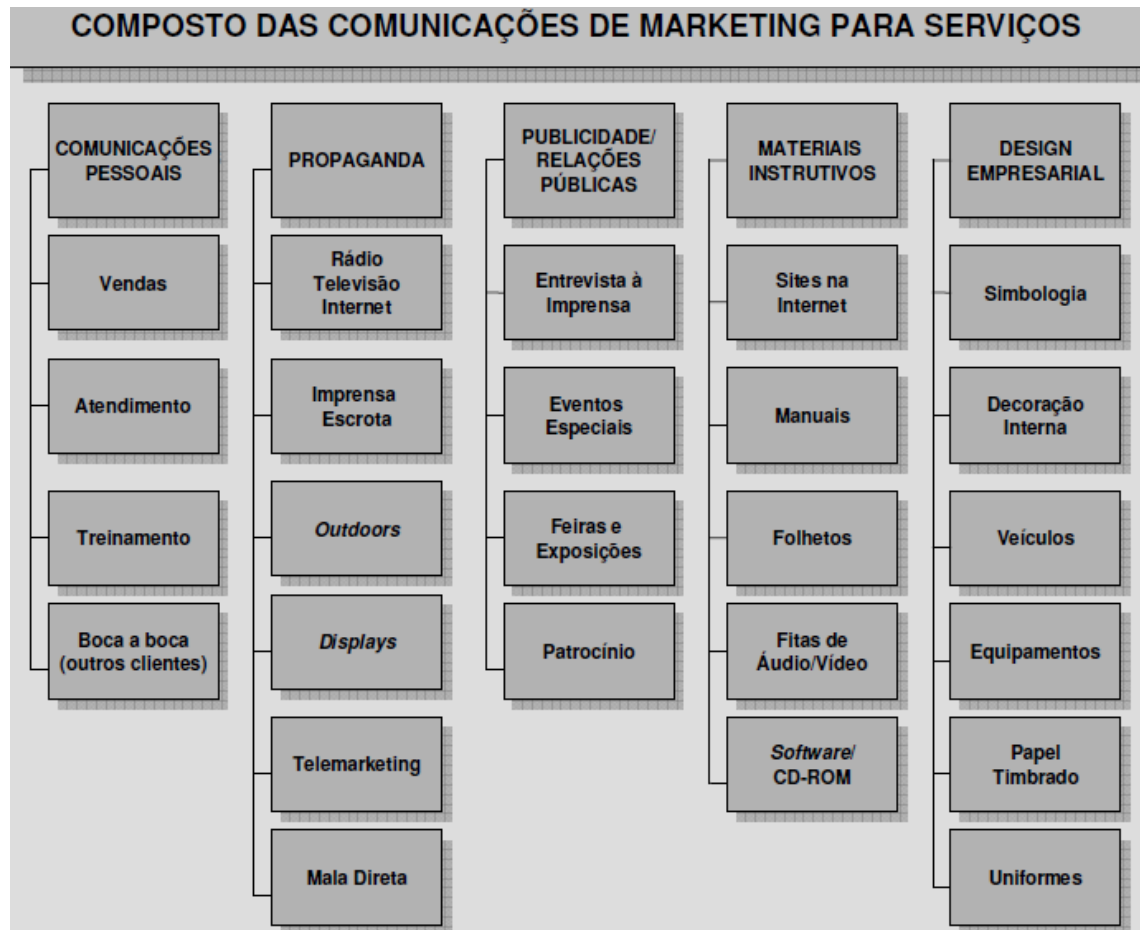


Figura 20: Composto das comunicações de marketing para os serviços.

Fonte: Adaptado de Lovelock e Wright (2005).

Os elementos de comunicação possuem capacidades variáveis para atingir o público-alvo, de acordo com os tipos de mensagens que podem transmitir e os segmentos de mercado mais prováveis de serem alcançados pelos mesmos.

O planejamento de uma campanha de comunicações de marketing, de acordo com Lovelock e Wrigth (2005) precisa levar em conta a natureza do processo de serviços, características e comportamento do mercado e público-alvo. Por isso o empreendedor ao elaborar um plano de negócios precisa determinar:

- Quem será seu público-alvo.
- O que precisa ser comunicado para atingir o público-alvo.
- Como deve ser feita a comunicação.
- ☐ Onde deve ser feita essa comunicação (quais mídias poderão alcançar melhor o público pretendido).
- ☐ Quando as comunicações precisam acontecer.

2.2.1.5.4 Praça

No composto de marketing o termo praça está relacionado com o canal de distribuição que, de uma forma genérica, pode ser definido como o meio que será utilizado para entregar o produto/serviço ao consumidor, ou na praça solicitada por ele. O canal de distribuição representa a ponte entre o negócio e o cliente.

Na concepção de McDonald (2004, p. 350), “a distribuição física assegura que os produtos cheguem ao lugar certo, no prazo combinado e nas condições corretas”. O autor sugere cinco componentes para serem gerenciados: as instalações; o estoque; o transporte; as comunicações; e, a unitização.

Kotler (2000) afirma que a maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente para os consumidores finais e por isso há vários intermediários realizando diversas funções. Alguns intermediários, como atacadistas e varejistas compram os produtos para revenda, e por isso são chamados de comerciantes.

Outros buscam clientes e podem negociar em nome do fabricante, são os chamados corretores ou representantes. Outros ainda oferecem apoio ao processo de distribuição, mas não tem direito sobre os produtos nem negociam compras ou vendas, sendo chamados de facilitadores.

O conceito de canais de marketing não está limitando apenas a distribuição física de mercadorias. Segundo Kotler (2000, p. 513) “os prestadores de serviços e ideias também enfrentam o problema de fazer com que sua produção esteja disponível e acessível às populações-alvo”. Para o autor, com a evolução da tecnologia e da internet, os setores de serviço tais como bancos, seguradoras e corretores passarão a operar através de novos canais.

Os clientes estão cada vez mais exigindo maior conveniência e esperando que os serviços sejam entregues onde e quando eles desejam. Lovelock e Wrigh (2005) esclarecem que diversos fatores determinam a estratégia de entrega de serviços, pois dependendo da natureza do serviço pode haver necessidade de o cliente estar em contato físico direto com o pessoal da empresa, equipamento e instalações durante a execução dos serviços. Em outros casos, a empresa poderá ter que enviar pessoal e equipamentos para o estabelecimento do cliente. Contudo, é importante lembrar que a tecnologia da informação e os serviços de telecomunicação, podem reduzir muitas das etapas e, onde antes era necessário o contato físico, agora poderá ser feito virtualmente pela internet.

Pela revisão teórica deste item, pode se concluir que o plano de marketing é fundamental para o sucesso de um novo empreendimento, pois abrange todos os setores da organização, envolvendo produtos, preços, distribuição e promoção, de forma integrada com os demais planos da empresa, para que a mesma possa atuar no mercado de forma competitiva. O próximo item a ser estudado é o plano financeiro.

2.2.1.6 Plano financeiro

Planejar um negócio seja um modesto empreendimento ou uma grande sociedade anônima envolve o planejamento de muitas funções diferentes, tais como recursos humanos, produção e marketing, mas, são as finanças que vão fazer com que tudo isso aconteça. Todos os planos anteriormente estudados têm

desdobramentos financeiros. Sem capital que atenda as necessidades da empresa, seja para financiar sua implantação, seu crescimento ou as operações do dia-a-dia, nada será possível. Assim, torna-se obrigatório pensar no planejamento financeiro sempre que qualquer decisão for tomada.

A administração das finanças de uma organização, segundo Maximiano (2000), “[...] é uma tarefa complexa, que abrange diversas funções”. No que diz respeito ao planejamento estratégico, dois tipos de decisão são mais importantes: as de investimento e financiamento”. Isto quer dizer que essas decisões afetam o consumo do dinheiro para a realização dos planos funcionais e a escolha das fontes de financiamento das quais virá o dinheiro a ser consumido.

O planejamento financeiro, conforme afirma Salim (2005), serve para fazer a prova dos nove do negócio planejado. É nele que serão agrupadas todas as despesas, desde aquelas que serão feitas para iniciar o negócio, construir sua base, até aquelas que estarão sendo feitas em plena fase operacional para mantê-lo vivo e com funcionamento regular de todas as suas atividades. A estas despesas devem ser alinhadas as receitas obtidas com a venda dos produtos ou serviços e, finalmente, avaliado como fica o conjunto e qual o saldo disso tudo.

A parte financeira, segundo Dornelas (2005), deve refletir em números tudo o que foi planejado até então, incluindo investimentos, gastos com marketing, gastos com pessoal, despesas com vendas, custos fixos e variáveis, projeções de vendas, análise de rentabilidade do negócio, entre outros.

Gastos, despesas, custos, investimentos e desembolsos, são termos bastante utilizados no plano financeiro e, por isso, se faz necessário o entendimento dos mesmos.

O Quadro 7 apresenta alguns conceitos básicos bastante utilizados na contabilidade de custos.

SIGNIFICADO DE TERMOS UTILIZADOS NA CONTABILIDADE DE CUSTOS	
TERMO	SIGNIFICADO
Custo	Compreende os gastos com a obtenção de bens e serviços aplicados na produção.
Despesa	Compreende os gastos decorrentes do consumo de bens e da utilização de serviços das áreas administrativa, comercial e financeira, que direta ou indiretamente visam a obtenção de receitas.
Desembolso	Entrega de numerários antes, no momento ou depois da ocorrência dos gastos.
Gasto	Desembolso à vista ou a prazo para obtenção de bens ou serviços, independentemente da sua destinação dentro da empresa.
Investimento	Compreende, geralmente, os gastos com a obtenção de bens de uso da empresa.

Quadro 7: Termos utilizados na contabilidade de custos.

Fonte: Ribeiro (1999, p.22)

O plano financeiro determina o investimento necessário para o novo empreendimento e indica se o negócio é economicamente viável ou não. Dornelas (2005) afirma que os principais demonstrativos que devem ser apresentados em um plano de negócios são: o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o demonstrativo de fluxo de caixa, acrescentando que todos os demonstrativos devem ser projetados com um horizonte mínimo de três anos.

2.2.1.6.1 Balanço patrimonial

O Balanço patrimonial, para Salin (2005, p. 111), “é a representação contábil da situação econômico-financeira de uma empresa em dado momento, sendo sua elaboração obrigatória pela legislação, com uma periodicidade mínima anual”.

O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa, o passivo representa obrigações, ou parcelas de financiamentos obtidos de terceiros e, o patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários, aplicados na

empresa. As contas do balanço patrimonial classificam-se em vários grupos e subgrupos, cujo esquema é apresentado na Figura 21.

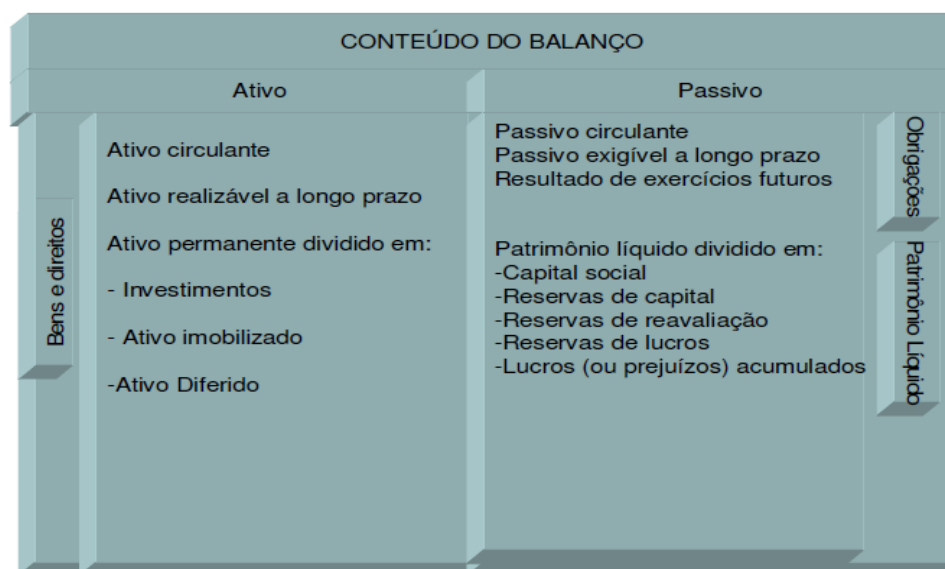


Figura 21: Conteúdo do Balanço Patrimonial.

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2003).

A apresentação dos elementos patrimoniais assume grande importância, pois se trata de peça contábil utilizada para revisão e análise dos negócios. É uma fotografia da saúde financeira da organização, pois engloba os investimentos, os financiamentos e o patrimônio líquido.

2.2.1.6.2 Demonstrativo de resultados

A demonstração do resultado do exercício, segundo Marion (1998, p. 81), “é o resultado ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente 12 meses. É apresentada de forma dedutiva, ou seja, das receitas subtraem-se as despesas, e, em seguida, indica-se o resultado”.

A Figura 22, na próxima página, apresenta uma síntese do demonstrativo de resultados.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
Item	Explicação
Receita bruta	Total geral das vendas
(-) deduções	Impostos, devoluções e abatimentos
= Receita líquida	
(-) Custos do período	Gastos referentes à produção e à comercialização Ou aos serviços prestados
= Lucro bruto	
(-) Despesas	São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de venda e financeiras)
= Lucro operacional	
(+/-) Receita/Despesa não operacional	Não provenientes das operações.
= Lucro antes do imposto de renda	
(-) Imposto de renda	
= Lucro líquido	

Figura 22: Demonstrativo de resultados.

Fonte: Dornelas (2005, p. 165)

A demonstração do resultado do exercício, conforme afirma Matarazzo (2003, p. 45), “é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no patrimônio líquido pelas operações da empresa”.

2.2.1.6.3 Demonstrativo de fluxo de caixa

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor, pois está vinculada às análises de curto prazo e à gerência financeira do dia-a-dia. Dornelas (2005, p. 167) faz analogia do fluxo de caixa com a conta corrente de uma pessoa física em um banco de varejo, quando ele diz que

“[...] administrar o fluxo caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e de saída e caixa (depósitos e retiradas, no caso da conta corrente), projetados no tempo”. Para uma empresa, o princípio é o mesmo.

O fluxo de caixa é o produto final da integração das entradas e das saídas de caixa ao longo de um período. Sua equação genérica pode ser assim representada: Saldo inicial + Entradas – Saídas = Saldo final

Dolabela (1999) afirma que, a projeção do fluxo de caixa responde ao empreendedor qual será o saldo de caixa projetado, mês a mês, depois que todas as receitas e despesas forem calculadas, informando se há necessidade de se contrair empréstimos, ou se as receitas serão suficientes para cobrir todas as despesas. A Figura 23 apresenta a estrutura básica do fluxo de caixa.

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 12
1. Saldo de Caixa inicial				
2. Total de entradas				
2.1. Receita de vendas				
2.2. Receitas financeiras				
2.3. Empréstimos				
2.4. Outras receitas				
3. Total das saídas				
3.1. (-) Despesas com produção				
3.2. (-) Despesas com pessoal administrativo				
3.3. (-) Despesas com autônomos				
3.4. (-) Despesas com Diretoria				
3.5. (-) Despesas com vendas e marketing				
3.6. (-) Despesas gerais				
3.7. (-) Manutenção e conservação				
3.8. (-) Seguros				
3.9. (-) Impostos				
3.10. (-) Provisão para imposto de renda				
3.11. (-) Despesas financeiras				
3.12. (-) Depreciação (não desembolso)				
4. Saldo do período				
5. (-) Reserva de capital				
6. (+) Depreciação				
7. Fluxo Líquido de Caixa				

Figura 23: Fluxo de Caixa.

Fonte: Adaptado de Dolabela (1999).

2.2.1.6.4 Ponto de equilíbrio

No ponto de equilíbrio, segundo Dornelas (2005), não há lucro nem prejuízo, isto é, a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. Se o volume de vendas for inferior ao ponto de equilíbrio, a empresa terá prejuízos, pois, no final do mês, não terá dinheiro para pagar as contas. O Quadro 8, a seguir, apresenta a fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio.

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Quadro 8: Fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio.

Fonte: Dornelas (2005, p. 169)

A análise do ponto de equilíbrio, segundo Hisrich e Peters (2004, p. 271), “é uma técnica útil para determinar quantas unidades devem ser vendidas ou o volume de vendas que deve ser atingido de forma que se alcance o ponto de equilíbrio”.

Portanto, o ponto de equilíbrio pode ser determinado a partir do lucro projetado. Ele mede o ponto em que a receita total se iguala ao custo total.

Salim (2005) recomenda ao empreendedor que está elaborando o plano de negócios o uso de cálculos de indicadores econômico-financeiros, para poder entender melhor as tendências de desempenho do futuro negócio. Estes indicadores são relações obtidas a partir de demonstrações financeiras, com o objetivo de definir parâmetros que ilustrem o desempenho da futura empresa. Esses indicadores, segundo o autor, são classificados nos seguintes tipos:

- ☐ Índices de liquidez – usados par avaliar as condições de cumprimento das obrigações de curto prazo.

- Índices de alavancagem – usados para medir em que extensão a empresa está sendo financiada com recursos de terceiros.
- □ Índices de atividade – usados para avaliar a eficácia com que a empresa está utilizando os seus recursos.
- □ Índices de rentabilidade – usados para medir o retorno gerado pelo investimento e pelas vendas.

Todos esses indicadores servem para que a empresa possa fazer uma comparação com os índices do setor que atua, ou com os índices dos concorrentes, que normalmente são publicados pelas associações do setor. Além dos indicadores econômico-financeiros, é importante que o empreendedor busque também conhecer outros indicadores tais como período de *payback*, valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), entre outros.

a) *Payback*

O *payback* é o indicador que tem por função mostrar em quanto tempo será recuperado o dinheiro gasto no investimento inicial. O período de *payback*, ou de recuperação do investimento, segundo Dolabela (1999, p. 240), “é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro aplicado em um novo negócio”. Conforme afirma o autor citado, os períodos de *payback* são normalmente utilizados como critério para a avaliação de investimentos, indicando o período de recuperação do investimento inicial, a partir das entradas de caixa. Assim, quanto menor for o tempo para recuperação do investimento inicial, mais atraente se torna o negócio.

b) Valor presente líquido (VPL)

Por considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, o valor presente líquido (VPL), conforme afirma Gitman (2002, p. 239), “é uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual

ao custo de capital da empresa”. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial.

c) Taxa interna de retorno (TIR)

A taxa interna de retorno (TIR) é possivelmente a técnica mais usada para a avaliação de alternativas de investimentos. Conforme define Gitman (2002, p. 230), a TIR é “a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto. A TIR, em outras palavras, é a taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento iguale a zero”. O critério de decisão da TIR, conforme afirma Dornelas (1999, p. 242), é o seguinte: “se a TIR for maior que a taxa de retorno desejada pelo empreendedor, se aceita o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto”.

O plano financeiro, conforme pode ser observado pela revisão teórica, é bastante amplo e complexo e afeta diretamente a vida de todas as pessoas e de todas as organizações independente do seu tamanho. Por isso, para o empreendedor, o plano financeiro precisa ser cuidadosamente elaborado, pois, a área de finanças está muito mais complexa e avança a passos mais rápidos que as demais áreas da empresa. As taxas de juros e o câmbio podem subir ou cair acentuadamente, num período de tempo muito curto e essas mudanças podem afetar o futuro do negócio, levando-o a extinção.

3 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS

A elaboração do plano de negócios iniciou-se com a análise estratégica que envolveu uma pesquisa, na qual foram levantadas informações sobre o ambiente no qual a futura empresa deverá operar. Os próximos itens apresentam os resultados das pesquisas, a análise dos dados e a proposta de plano de negócio para a abertura de uma imobiliária em Balneário Camboriú.

3.1 Resultado da pesquisa realizada sobre o macroambiente

O macroambiente, como foi levantado no referencial teórico, contém informações, consideradas importantes para a elaboração de um plano de negócios na área de intermediação imobiliária. Foram utilizados nesta pesquisa dados secundários, disponibilizados em *websites*, jornais, revistas e outras mídias citadas nas referências.

a) Ambiente Tecnológico

O ambiente tecnológico é o que mais vem se modificando nos últimos anos em todas as áreas. A área de imobiliárias está a cada dia se aliando as novas tecnologias que conseguem disponibilizar com melhor qualidade e maior rapidez informações sobre mercado, clientes e imóveis. As Imobiliárias já têm à sua disposição equipamentos e programas que permitem que o cliente visite virtualmente o imóvel que deseja comprar antes mesmo de se dirigir à imobiliária.

A mais recente tecnologia disponibilizada para empresas do ramo imobiliário é o Indicador de Imóveis *Tuch Screen*, desenvolvido pela Casasoft que tem a aparência de um caixa eletrônico e funciona pelo sistema de toque na tela. Com conteúdo, o terminal pode apresentar para o cliente, o imóvel que ele deseja em sistema de autoatendimento. O sistema fornece automaticamente fotos atualizadas dos imóveis e mapa de localização que preenchem as características

escolhidas pelo cliente. O mais importante do sistema é que o programa funciona de forma integrada com o banco de dados da empresa, em sistema *on-line*, podendo ser acessado pela internet (COELHO, 2007).

Os avanços tecnológicos também chegaram aos cartórios de registro de imóveis. Na última Convenção SECOVI, representantes dos cartórios apresentaram os avanços na emissão de certidões de imóveis e os trabalhos em andamento para tornar mais ágil e seguro o processo. A intenção é que o tráfego de documentação seja feito, em um futuro breve, de forma eletrônica, do tipo cartório *on-line*, com informações durante 24 horas. Outra mudança em andamento está relacionada com a integração entre Cartórios, Junta Comercial, Judiciário, Secretaria da Fazenda (municipal e estadual) e empresas privadas. A previsão para que essa integração chegue a todos os Estados do País ainda é de longo prazo, porém, é preciso ficar atento (FERREIRA, 2006).

b) Ambiente Político-legal

Diversas Leis foram sancionadas nos dois últimos anos, para regulamentar o mercado imobiliário e beneficiar os investidores e consumidores e punir os infratores.

Entre elas destaca-se a Medida Provisória do Bem, MP nº 252, de 15/06/2005, regulamentada pela Lei nº 11.196 de 21/11/2005, que concede a isenção no ganho de capital obtido com a venda de imóvel, desde que os valores sejam usados na compra de outro imóvel, em um prazo de 180 dias, após a venda do primeiro imóvel. Esta medida tem incentivado proprietários a trocarem seus imóveis (DLI, 2007).

A atividade imobiliária e a profissão de corretor de imóveis são regulamentadas pelas Leis nº. 4.116/62 e nº. 6.530/78, Resoluções COFECI nº. 800/2002 e nº. 838/2003 (DLI, 2007).

O Código de Ética Profissional do Corretor de Imóveis, Resolução COFECI nº. 326, de 25/06/92, têm por objetivo fixar a forma pela qual deve se conduzir o corretor de imóveis, quando do exercício profissional.

Lei nº. 4591, de 16/12/1964, que dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias, e precisa ser observada pelos agentes imobiliários (DLI, 2007).

Lei nº. 4.778, de 22/09/1965, dispões sobre obrigatoriedade de serem ouvidas as autoridades florestais na aprovação de plantas e planos de loteamentos para venda de terrenos, onde a venda pode incluir a atividade de intermediação imobiliária na venda dos lotes (DLI, 2007).

Em dezembro de 2006 foi aprovada a Instrução Normativa nº. 694, de 13/12/2006, pela da Secretaria da Receita Federal, que dispõe sobre a prevenção dos crimes de lavagem, ocultação de bens, direitos e valores, conforme estabelecido na Lei 9.613, de 03/03/1998, que deve ser observada pelas imobiliárias e pelos corretores de imóveis. A não observação da DIMOB (Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias) leva o responsável pela venda ou intermediação ao pagamento de multas e responsabilidade civil e criminal (DLI, 2007).

O Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 veio trazer ao consumidor brasileiro garantias e proteção em tudo o que se refere aos direitos, tanto em razão da qualidade dos produtos quanto da prestação de serviços, que, no caso de uma imobiliária, envolve todos os serviços de intermediação de imóveis, tanto novos quanto usados (DLI, 2007).

Simples Nacional aprovado pela Lei complementar nº. 123/2006, estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias (DLI, 2007).

A Lei Municipal de Zoneamento Urbano, Uso e Ocupação do Solo, que determina do Plano Diretor de Balneário Camboriú, Lei nº. 1.677, de 11/07/1997, está para ser modificada, conforme o Projeto de Lei nº. 135/2006, já aprovado em segunda votação (PMBC, 2007).

c) Ambiente Demográfico

A população fixa de Balneário camboriú cresceu aproximadamente 57% nos últimos 10 anos. Em 1997, a estimativa populacional do IBGE era de 60.400 habitantes, passando para 94.579 habitantes em 2007. (PMBC, 2007).

Com relação ao envelhecimento da população, de acordo com o IBGE (2004), a base da pirâmide etária vem se estreitando e a população idosa continua crescendo gradativamente. Em 1981 representava 6,4% da população, enquanto que em 2003 chegou a 9,6%. Entre as regiões, o sudeste e o sul são as que possuem a maior participação de idosos. Como o Balneário Camboriú é um dos lugares preferidos dos turistas de terceira idade, das mais variadas regiões do país, e levando-se em conta que muitos deles ao visitarem a cidade se apaixonam por ela, vindos a estabelecer domicílio na cidade, acaba movimentado o mercado imobiliário, seja com aluguel ou com a compra de imóveis.

d) Ambiente sociocultural

Com relação à qualidade de vida, a cidade de Balneário Camboriú vem se destacando não só no Estado de Santa Catarina, como também entre as demais cidades do País. A cidade está localizada em uma região privilegiada pela natureza e exibe índices sociais e econômicos invejáveis. Segundo Ferreira (2006), a renda per capita é de US\$ 12 mil, contra US\$ 7,5 mil da média nacional. Na cidade destaca-se o comércio, a prestação de serviços, alta gastronomia e noites muito badaladas o ano todo. Devido a estes fatores, a procura por Balneário Camboriú é feita não apenas por brasileiros, mas também por estrangeiros vindos da América Latina, América do Norte e também de alguns países da Europa.

Conforme divulgação da SANTUR (2006) Balneário Camboriú, além de seu destaque turístico, é referência nacional por estarem entre os dez municípios do país com melhor qualidade de vida, segundo dados da ONU, e o primeiro colocado em Santa Catarina, conforme pesquisa do Governo do Estado para avaliar o IDH.

Com relação à educação, o Estado de Santa Catarina apresenta índices de alfabetização que se situam entre os melhores do país. Quanto a Balneário Camboriú está entre os 16 município catarinense considerados livre do analfabetismo, com índice abaixo de 4%. Os dados do Instituto Brasileiro de

Geografia e Estatística (IBGE) servem de base para o Selo Cidade Livre do Analfabetismo, criado pelo Ministério da Educação como incentivo na luta para que todos os brasileiros saibam ler e escrever. O índice de Balneário Camboriú é de 3%, o 6º melhor de Santa Catarina e o 29º de todo o Brasil (REDEL, 2007).

No item educação também se destaca a UNIVALI, maior universidade de Santa Catarina, que também impulsiona os negócios imobiliários de Balneário Camboriú. Segundo estimativas do SECOVI, cerca de 10% dos imóveis que são vendidos para a classe média, são destinadas a familiares de estudantes universitários, cujos filhos estudam em Balneário Camboriú ou em Itajaí.

Quanto à segurança, a pesquisa da Secretaria de Turismo de Balneário Camboriú, feita com turistas que chegam ao município, indica um crescimento no nível de segurança. De acordo com Nunes (2007), este crescimento pode ser atribuído, principalmente, à constante evolução da qualidade da infraestrutura turística do município. Os turistas que vem a Balneário Camboriú buscam mais do que praias, cobijam também os imóveis no litoral.

As mudanças nos costumes da população, também vêm incentivando um novo modelo de construção, que são os condomínios com estrutura de hotel, oferecendo serviços que visam proporcionar comodidade ao morador. O perfil dos interessados é principalmente de quem tem a vida bastante corrida, pois o edifício oferece serviços à parte no sistema *pay-per-use* (pagamento por uso).

O número de pessoas que moram sozinhas vem aumentando significativamente nos últimos anos, o que demanda mais imóveis para este segmento da população.

3.2 Resultado da pesquisa feita sobre o ambiente setorial

Este item contempla a pesquisa feita sobre o ambiente setorial, onde se encontram as cinco forças de Porter (1992), e abrange: entrantes potenciais; substitutos; fornecedores; compradores; e, concorrentes. A pesquisa foi realizada com fontes secundárias e primárias.

3.2.1 Ameaças de novos entrantes

São poucas as barreiras existentes para a entrada de novos competidores no mercado de corretagem de imóveis. Conforme determina a Lei nº. 6.530, de 12 de maio de 1978, regulamentada pelo Decreto nº. 81.871, de 29 de junho de 1978, o exercício da profissão de Corretor de Imóveis, em todo o território nacional, somente será permitido aos portadores do título de Técnico em Transações Imobiliárias - TTI, inscritos no CRECI da jurisdição. As pessoas jurídicas deverão ter como sócio gerente, ou diretor, um Corretor de Imóveis, individualmente inscrito no CRECI (COFECI, 2007). Dessa forma, as restrições para novos entrantes ficam limitadas à conclusão do Curso de TTI, cuja inscrição depende de o candidato possuir o 2º grau completo, e ao custo financeiro para a obtenção do título e do respectivo registro.

3.2.2 Ameaça de serviços substitutos

Para a intermediação imobiliária não existe obrigatoriedade legal de se contratar uma imobiliária ou um corretor de imóveis, pois o proprietário do imóvel, seja ele uma pessoa física ou jurídica, pode anunciar e vender diretamente o seu imóvel. Dentro deste contexto, as construtoras de Balneário Camboriú são substitutas que, em sua maioria possuem departamentos próprios de vendas, ou quando não os possuem, colocam seus imóveis à venda através de toda a rede de imobiliárias ao mesmo tempo, conforme pode ser observado nos anúncios publicados pelas imobiliárias locais. Da mesma forma, todos os proprietários de imóveis são substitutos dos serviços prestados por uma imobiliária.

3.2.3 Poder de negociação dos fornecedores

A imobiliária, objeto do presente plano de negócio terá como fornecedores todos os proprietários de imóveis localizados no município de Balneário Camboriú, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. Sob esse aspecto, a influência dos fornecedores será muito grande, pois, como a oferta de prestadores de serviços é ampla, bem como as oportunidades de venda direta, a lei da oferta e da procura também se aplica ao mercado imobiliário.

3.2.3.1 Resultado da pesquisa feita com construtoras

Utilizando-se o critério de amostra não probabilística foram escolhidas algumas construtoras para ser pesquisada, o que representa 20% do total da população constante na referida consulta. O objetivo da pesquisa foi levantar informações sobre unidades entregues nos dois últimos anos, prédios em construção, projetos de construção para os próximos 3 anos e forma de comercialização. Como as construtoras representam o termômetro do mercado

imobiliário, a apreciação dos dados levantados pela pesquisa foi fundamental para o desenvolvimento do plano de negócios.

Com relação aos prédios entregues nos dois últimos anos, o resultado da pesquisa mostra que 75% das construtoras pesquisadas entregaram prédios no período. O número de prédios entregue no período foi de 16, totalizando 441 apartamentos, onde o destaque foi para apartamentos com área que se situa entre 151 e 200 m² (24%) e 301 a 350 m² (23%). Quanto aos preços de comercialização, o destaque foi para apartamentos com valor acima de um milhão de reais (31%) seguido de apartamentos comercializados na faixa de 251 a 350 mil reais (23%).

Quanto às obras em andamento, todas as construtoras pesquisadas afirmaram que têm prédios em construção no momento. A pesquisa apontou 20 prédios em construção, totalizando 648 apartamentos, o que significa um aumento de 47% em relação aos apartamentos entregues nos dois últimos anos. Quanto às áreas totais dos apartamentos, o destaque foi para unidades com área que se situa entre 251 m² a 300 m² (23%) e apartamentos com 151 m² a 200 m² (22%).

Comparando as áreas dos prédios entregues nos dois últimos anos, observa-se que houve um aumento na construção de apartamentos maiores. No que diz respeito ao valor de comercialização, destacam-se os apartamentos com valores na faixa de 851 mil a um milhão e cinquenta e um mil (27%), seguido de valores situados entre 651 mil reais a 750 mil reais (21%). Ainda com relação às obras em andamento, a pesquisa revelou que dos 648 apartamentos em construção, 39% já foram comercializados.

Com relação à previsão de novos lançamentos, das construtoras pesquisadas 92% já possuem projetos para o lançamento de novos empreendimentos para os próximos dois anos, totalizando 14 projetos prontos, o que representa um bom indicador de mercado.

No que diz respeito à forma de comercialização, 83% das construtoras informaram que comercializam seus imóveis tanto de forma direta, quanto através da rede de imobiliárias. No tocante à forma de financiamento, 41% trabalham apenas com financiamento próprio.

3.2.4 Poder de negociação dos compradores

Da mesma forma que no item anterior, a influência dos compradores também será grande, só que de maneira inversa. Para a imobiliária não resta outra alternativa que não seja a prestar excelentes serviços.

3.2.4.1 Resultado da pesquisa realizada com clientes compradores em potencial

A pesquisa realizada com clientes compradores em potencial teve como objetivo identificar o perfil dos clientes e também saber o que eles consideram importante na hora de escolher uma imobiliária. Também se procurou saber qual a percepção dos clientes sobre os conhecimentos e as habilidades demonstrados pelos profissionais de outras imobiliárias. O resultado desta pesquisa serviu para o estabelecimento de estratégias e definição da estrutura no plano de negócios.

Foram selecionados clientes para responderem o questionário. Todos responderam, pois foram antes consultados se gostariam de participar da pesquisa.

Com relação aos itens relacionados com a imobiliária, pode se observar que os clientes têm um alto grau de exigência, pois, todos os itens citados na pesquisa ficaram posicionados entre muito importante e importante, sobrando um menor percentual para os itens considerados neutros e um percentual bem pequeno foi posicionado como sendo sem importância. Os itens são: tempo que a imobiliária está no mercado; número de anúncios publicados; *web site*; localização da imobiliária; facilidade no estacionamento; ambiente interno e conforto das

instalações; tecnologia a disposição do cliente; indicação de amigos ou pessoas conhecidas; e, experiência anterior com a imobiliária.

No que diz respeito às questões relacionadas ao conhecimento e habilidades demonstradas pelos corretores das outras imobiliárias (futuros concorrentes), a pesquisa mostrou os seguintes destaques nos resultados:

- Para 40% dos pesquisados, os corretores das imobiliárias concorrentes, demonstram possuir grau médio de cultura geral;
- No item relacionado com o conhecimento sobre o mercado imobiliário, para 28% dos entrevistados os corretores demonstram apenas um grau médio de conhecimento;
- Quanto ao conhecimento da concorrência a pesquisa mostrou que 43% dos corretores têm fraco conhecimento sobre os concorrentes;
- Com relação ao conhecimento sobre finanças, que envolve SFI, juros e investimentos, 47% dos pesquisados informaram que os corretores têm fraco conhecimento sobre este assunto;
- No que diz respeito ao conhecimento sobre direito imobiliário, tributário e legislação vigente, 43% dos entrevistados responderam que os corretores demonstraram fraco conhecimento;
- Nos itens relacionados com habilidades de comunicação, 33%, e habilidades de negociação, 42%, a pesquisa revelou fraco desempenho;
- Quanto ao item relacionado com a habilidade que o corretor possui na demonstração do imóvel, 35% dos pesquisados informaram ser média essa habilidade;
- No que diz respeito à qualidade dos anúncios, foram considerados fracos por 52% dos pesquisados.

Diante dos resultados apresentados pela pesquisa, pode-se observar um alto grau de insatisfação por parte dos clientes que estão buscando investimentos em imóveis no município de Balneário Camboriú, no que diz respeito aos

conhecimentos e habilidades demonstradas pelos corretores durante o atendimento e as negociações. A avaliação geral dos corretores ficou do grau médio ao fraco, restando um pequeno percentual para o grau bom e excelente.

3.2.5 Rivalidade entre empresas existentes

A principal rivalidade identificada no setor está relacionada entre as imobiliárias e os corretores autônomos que atuam no mercado com um custo de produção de serviços muito menor, principalmente no que se refere aos impostos que incidem sobre uma empresa. Outra rivalidade tem origem nos proprietários de imóveis que, na maioria das vezes, resistem em dar exclusividade de venda a uma só imobiliária, colocando seu imóvel em várias, fazendo com que este seja oferecido por várias delas ao mesmo tempo. Esta prática, apesar de ilegal, é bastante frequente em Balneário Camboriú. De acordo com a Resolução COFECI nº. 458, de 11 de novembro de 1995, só poderão ser feito o anúncio do imóvel publicamente se o Corretor de Imóveis, pessoa física ou jurídica, tiver, com exclusividade, contrato escrito de intermediação imobiliária (COFECI, 2007).

3.2.5.1 Resultado da pesquisa feita com os futuros concorrentes (imobiliárias)

Balneário Camboriú, conta com 173 estabelecimentos onde profissionais atuam na atividade de intermediação imobiliária. Partes dos estabelecimentos que constam da lista são empresas imobiliárias e parte são escritórios de profissionais liberais que exercem a mesma atividade das imobiliárias, competindo inclusive em número de corretores, razão pela qual a pesquisa considerou todos, sendo ou não pessoa jurídica, pois todos são considerados concorrentes para o trabalho em questão. Desse total foram selecionados 36 estabelecimentos, 21% do total, de acordo com critérios julgados importantes.

O objetivo da pesquisa foi levantar o perfil das imobiliárias que operam em Balneário Camboriú, fator que foi considerado muito importante na definição de estratégias durante a elaboração do plano de negócios.

A pesquisa foi realizada com imobiliárias localizadas no centro de Balneário Camboriú, entre a Av. Atlântica e a 3ª avenida e os destaques dos resultados podem ser observados a seguir:

- O Tempo de experiência do proprietário na atividade de intermediação imobiliária está entre dois extremos com 33% para zero e cinco anos e 28% para mais de 15 anos no ramo de atividade;
- Quanto ao grau de instrução do proprietário, destaca-se o nível médio completo com 42%.
- No item tempo de funcionamento da empresa 39% das imobiliárias estão no mercado entre zero e cinco anos, seguida de 28% para empresas que estão no mercado entre 5 a 10 anos;
- No que diz respeito ao número de corretores de imóveis por imobiliária, 50% dos estabelecimentos contam com três corretores;
- Quanto ao grau de instrução dos corretores, a grande maioria (48%) conta apenas com o nível médio de escolaridade;
- Foi perguntado às imobiliárias se elas fazem algum tipo de planejamento e a resposta foi a de que 78% fazem planejamento;
- Quanto ao tipo de planejamento feito pelas imobiliárias, destaca-se o planejamento de curto prazo, com 71%.
- Perguntadas sobre os planos para os próximos três anos, 91% desejam ampliar o negócio;
- No que dizem respeito ao item relacionado com a avaliação de desempenho, 66% das imobiliárias informaram que fazem algum tipo de avaliação;
- Quanto ao tipo de avaliação, o destaque foi para avaliação financeira + marketing, com 33%;

- 44% das imobiliárias consideram que seus corretores têm um bom nível de conhecimento;
- 69% das imobiliárias oferecem algum tipo de incentivo para a capacitação dos corretores, sendo que 76% oferecem apenas treinamento interno;
- 69% das imobiliárias disponibilizam *web site*, sendo que 65% utilizam o *site* apenas para divulgar anúncios de imóveis.

Além do questionário aplicado às imobiliárias, também foi feito um levantamento sobre os imóveis anunciados pelas imobiliárias através de seus *sites*, com o objetivo de verificar a quantidade de imóveis anunciados pelas imobiliárias e os preços praticados, bem como a facilidade de pesquisa, a qualidade dos anúncios.

O resultado da pesquisa apresentou 374 imóveis anunciados (foram considerados apenas os apartamentos), onde 54% dos imóveis anunciados foram apartamentos com três dormitórios. Com relação aos preços de comercialização, 36% apresentam valores que se situam entre 251 mil e 350 mil reais.

No item relacionado com a busca de imóveis nos *site's* das imobiliárias, encontrou-se certa dificuldade de navegação na maioria dos endereços pesquisados. Quanto à qualidade dos anúncios, por observação, constatou-se que poucas imobiliárias colocam informações completas em seus anúncios, corroborando com a percepção dos clientes, identificada na pesquisa.

3.3 Matriz SWOT

A análise ambiental, conforme descrito na revisão teórica, é de fundamental importância para o desenvolvimento do plano de negócios, pois tem como objetivo identificar os pontos fortes e os pontos fracos e as oportunidades e as ameaças relacionados ao futuro negócio. Para fazer a análise do ambiente externo (macroambiente e ambiente setorial), onde se encontram as oportunidades e as ameaças, foi utilizada uma adaptação do modelo da matriz SWOT, conforme quadro 9, na próxima página. O ambiente interno, onde se encontram as forças e fraquezas, não foi analisado neste modelo, pois se trata de um negócio que ainda está em construção.

MATRIZ SWOT			
VARIÁVEIS		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
M A C R O A M B I E N T E	Economia	<ul style="list-style-type: none"> • Economia estável com baixa inflação, crescimento do PIB, redução nas taxas de juros e crescimento da oferta de crédito • Linhas de financiamento abundantes para as construtoras • Aumento moderado da renda e do emprego formal do trabalhador • Entrada de capital estrangeiro para a área imobiliária • Valorização dos imóveis em Balneário Camboriú 	<ul style="list-style-type: none"> • A baixa cotação do dólar • Alto nível de inadimplência em financiamentos imobiliários • Alta carga fiscal e tributária
	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias de auto-atendimento para o setor de imobiliária • Tecnologias desenvolvidas para imobiliária virtual • Cartório on-line 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos custos das novas tecnologias • Baixo ciclo de vida dos produtos tecnológicos
	Político-legal	<ul style="list-style-type: none"> • Lei nº. 11.196/05 que concede isenção no ganho de capital obtido na venda de imóveis • Lei 6.530/78 que regulamenta a profissão e a atividade do Corretor • SRF nº. 694/06 que dispõe sobre crimes de lavagem de dinheiro • Lei nº. 8.78/90 que trata da defesa do consumidor • Lei nº. 1.677/97 que trata do plano diretor de Balneário Camboriú 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta regulamentação da profissão e da atividade de intermediação imobiliária • Instituição normativa que dispõe sobre crimes de lavagem de dinheiro na área imobiliária • Lei Municipal que trata do plano diretor

Demografia	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento populacional de Balneário Camboriú • Aumento da população de idosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta concentração populacional em pequena área de Balneário Camboriú
Sócio-Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de universitários vindos de outras regiões • Grande fluxo de turistas de maior poder aquisitivo que visitam Balneário Camboriú • Alto IDH apresentado em Balneário Camboriú, o que representa um alto índice de qualidade de vida. 	

OPORTUNIDADES		AMEAÇAS
A M B I E N T E S E T O R I A L	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento bastante significativo na construção de prédios residenciais em Balneário Camboriú • Valorização dos imóveis • Renda familiar elevada em Balneário Camboriú • Baixo grau de escolaridade da maioria dos corretores de imóveis das imobiliárias pesquisadas • Compradores de imóveis insatisfeitos com relação aos conhecimentos e habilidades demonstrados pelos corretores que atuam nas imobiliárias da cidade • Falta de planejamento de longo prazo das imobiliárias e de avaliação das atividades • Pouco treinamento oferecido pelas imobiliárias para os seus corretores • Baixa qualidade dos anúncios publicados pelas imobiliárias 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas barreiras para novos entrantes no mercado imobiliário • Serviços das imobiliárias facilmente substituídos por vendas diretas pelos proprietários de imóveis • Grande número de imobiliárias e de corretores autônomos operando no município • Imobiliárias com experiência no mercado • Corretores com pouca escolaridade

Quadro 9: Modelo Adaptado da Matriz SWOT.

Fonte: Dados primários e secundários.

A partir da síntese da análise efetuada na Matriz SWOT será apresentado o plano de negócios, com um modelo criado para o tipo de negócio de serviços em intermediação imobiliária, adaptado de Dornelas (2005), cuja estrutura contempla: sumário executivo; descrição do empreendimento; planejamento estratégico; plano de recursos humanos; plano operacional e plano de marketing.

3.4 Sumário executivo

Este plano de negócios tem como objetivo apresentar um estudo de viabilidade para as novas imobiliárias, que se destinará a oferecer serviços de intermediação imobiliária e terá como foco de atuação o atendimento de clientes que buscam vender ou comprar imóveis residenciais no Município de Balneário Camboriú – SC. A seguir serão apresentados, de forma resumida, os pontos considerados mais relevantes do estudo.

Estrutura da empresa

No início de suas atividades a empresa terá uma estrutura enxuta, que contará com quatro colaboradores, para a execução de todos os serviços. A gestão será realizada pela empreendedora, as atividades de corretagem de imóveis serão realizadas pelo empreendedor, com a colaboração de mais dois corretores contratados. Os serviços de apoio serão executados por um assistente administrativo. O ponto forte do negócio está relacionado com a equipe de profissionais que irão compor o quadro de pessoal da empresa e o uso da tecnologia da informação.

Gestão e Equipe profissional

A gestão do negócio ficará a cargo do empreendedor que é Corretor de Imóveis há quase 01 ano, e atua nos mercados imobiliários de Balneário Camboriú – SC e Curitiba – PR, onde mantém uma ampla rede de relacionamentos profissionais com empresários do ramo imobiliário. Além da experiência comprovada, o empreendedor também conta com curso que está

realizando na área específica de negócios imobiliários e este ano está concluindo o TTI. Os demais componentes da equipe, já são conhecidos do empreendedor e são profissionais com formação superior, experiência na atividade e possuem perfil adequado à proposta do negócio.

Serviços e tecnologia

Os serviços que serão oferecidos pela empresa abrangem todo o processo de intermediação imobiliária, entre compradores e vendedores de imóveis. O serviço será representado pela aproximação entre as partes interessadas e envolve o assessoramento dos clientes desde a escolha do imóvel, até o fechamento do negócio, com a escrituração do imóvel em nome do novo proprietário, no Cartório de Registro de Imóveis do Município. Para facilitar o trabalho e oferecer agilidade e segurança na prestação dos serviços, a empresa fará uso da tecnologia da informação, implementando um sistema integrado de informações imobiliárias, que facilitará todo o gerenciamento dos processos e o relacionamento com os clientes.

Mercado potencial – As oportunidades

O mercado imobiliário de Balneário Camboriú é altamente promissor e apresenta intenso crescimento, conforme pode ser observado pela atividade das construtoras na edificação de prédios residenciais e pelo volume de negócios realizados, a partir do lançamento dos empreendimentos pelas construtoras. A concorrência também é grande, pois existe um número significativo de pequenas imobiliárias que atuam no mercado na forma tradicional de negócio familiar, conforme constatado na pesquisa de mercado. A oportunidade identificada pelo empreendedor, através da pesquisa realizada com clientes em potencial, está relacionada com uma demanda apresentada por serviços diferenciados, que atendam de maneira mais efetiva os clientes, em todas as etapas que envolvem os negócios imobiliários, desde anúncios mais elaborados e completos, até questões relacionados com a parte legal e financiamentos.

Elementos de diferenciação

O principal elemento de diferenciação está relacionado com a equipe profissional, que será composta por pessoas altamente qualificadas, com experiência comprovada e perfil adequado ao modelo de negócio da empresa.

Outro diferencial será representado pelo atendimento personalizado. Os Corretores, munidos de *notebook*, poderão atender clientes fora do escritório, fazendo demonstração virtual dos imóveis cadastrados na imobiliária. Também faz parte do diferencial da imobiliária perante os concorrentes, à pesquisa de mercado que será feita com uma periodicidade pré-estabelecida, a avaliação da qualidade dos serviços prestados e a revisão do planejamento que será uma constante, sempre que as pesquisas apontarem novas oportunidades ou ameaças.

Projeção de vendas

A estimativa do volume de serviços está calculada no fechamento de dois negócios por mês durante o primeiro ano, com clientes que buscam imóveis na faixa que se situa entre R\$ 150.000,00 e R\$ 350.000,00. A escolha deste segmento de negócio está relacionada com a pesquisa feita com clientes em potencial. O fechamento de dois negócios por mês deverá render a imobiliária uma receita bruta de vendas de algo em torno de R\$ 30.000,00 mensais. Esta projeção foi calculada levando-se em consideração a experiência do empreendedor no ramo de negócios imobiliários e também com base no volume de negócios realizados pelas concorrentes conhecidas, de acordo com o número de corretores contratados.

Para o segundo ano de funcionamento, estima-se um crescimento de 20% na receita bruta de vendas.

Rentabilidade e projeções financeiras

Conforme apresentado no plano financeiro, a partir da composição dos custos e da projeção de venda da empresa, a prestação de serviços proporcionará um bom retorno financeiro para a empresa.

3.5 Estrutura legal

Para determinar a estrutura legal, além da pesquisa bibliográfica, foi feita uma consulta ao escritório de contabilidade que cuida da declaração anual de imposto de renda da empreendedora, para esclarecimentos de dúvidas referentes à formalização da futura empresa.

A empresa deverá nascer e ter personalidade jurídica como “empresário”. O conceito de empresário encontra-se previsto no artigo 966 do novo Código Civil Brasileiro, que está em vigor desde janeiro de 2003: “É empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção de bens ou de serviços” (SEBRAE-SP, 2005). A empresa terá por objetivo a prestação de serviços de intermediação imobiliária, no Município de Balneário Camboriú, e será registrada na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina. O processo de constituição da empresa terá o apoio de um contador e seguirá os seguintes passos:

I – Documentos necessários:

- ☐ Fotocópia do IPTU do imóvel onde será a sede da empresa;
- ☐ Contrato de locação registrado em cartório (se o imóvel for alugado) ou declaração do proprietário (quando o imóvel for cedido);
- ☐ Fotocópia autenticada do RG e CPF do empreendedor;
- ☐ Fotocópia autenticada do comprovante de endereço do empreendedor;
- ☐ Cumprimento das exigências do Conselho Regional de Corretores de Imóveis, especialmente sobre responsabilidades técnicas.
- ☐ Declaração do empreendedor exigida pela Junta Comercial para o Registro de Empresário.
- II - Órgão de Registro:
- Junta Comercial;
- Receita Federal;

- Previdência Social;
- ☐ Conselho Regional de Corretores de Imóveis de Santa Catarina;
- Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina; e,
- Inscrição na Prefeitura Municipal de Balneário Camboriú.

Os valores decorrentes dos referidos registros encontram-se especificados no plano financeiro, item relacionado com investimento inicial.

Quanto ao enquadramento fiscal, descrito na fundamentação teórica, como as empresas que prestam serviços profissionais de corretor de imóveis, não se enquadra no Simples, a empresa terá regime normal de tributação, mesmo sendo um micro empresa. Por não se enquadrar no Simples Federal e no Simples-SC, a empresa estará sujeita a pagar sobre a receita tributos federais e municipais, conforme Quadro 10, a seguir relacionado.

TRIBUTOS	ESFERA	ALÍQUOTAS
COFINS	Federal	3,00%
PIS	Federal	0,65%
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	Federal	2,88%
IRPJ (lucro)	Federal	15,00%
CSLL (lucro)	Federal	9,00%
ISS	Municipal	5,00%
TOTAL		35,53%

Quadro 10: Tributos da empresa normal.

Fonte: SEBRAE (2011).

Além dos tributos acima citados, a empresa, que terá empregados contratados, deverá pagar os encargos sociais relacionados no Quadro 11, que incidem sobre a folha de pagamento.

ENCARGOS SOCIAIS	ALÍQUOTA NO REGIME NORMAL
INSS	20,00%
SENAI/SENAC	01,00%
SESI/SESC	01,50%
SALARIO EDUCAÇÃO	02,50%
INCRA	00,20%
SEBRAE	0,60%
SAT (Seguro de Acidente de Trabalho)	02,00%
FGTS	08,50%
13º SALARIO	11,32%
1/3 S/FÉRIAS	03,77%
AUXILIO DOENÇA	00,50%
EVENTUAIS	1,50%
TOTAL	53,39%

Quadro 11: Encargos Sociais.

Fonte: SEBRAE (2011).

3.5.1 Gerência e equipe profissional

A Empresa será composta por um Gerente-geral, dois Corretores de Imóveis e um Assistente Administrativo. O cargo de Gerente-geral será ocupado pelo próprio empreendedor que é Corretor de Imóveis, e então acumula experiência no mercado tanto de Balneário Camboriú como no mercado de Curitiba. Na capital paranaense, o empreendedor mantém uma rede de contato com diversos profissionais da área de intermediação imobiliária, de onde recebe a maioria dos clientes compradores.

Os dois corretores de imóveis que farão parte do quadro de pessoal já são conhecidos do empreendedor e trabalham no mercado de Balneário Camboriú há aproximadamente três anos, sendo que um deles tem experiência de mais dois anos no mercado de Curitiba. Ambos possuem formação superior e perfil adequado à proposta de negócios apresentada para novo empreendimento, que será detalhada nos próximos itens.

O cargo de Assistente Administrativo será ocupado por um colaborador com experiência na área administrativa que atualmente está fazendo o Curso de Administração. A razão da escolha se deve à intenção de um aproveitamento futuro no quadro profissional da empresa, no cargo de Corretor.

3.5.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional está representada de forma simples, pois a empresa estará em processo de implantação e os recursos financeiros ainda não são suficientes para compor uma estrutura mais complexa. Portanto, a empresa iniciará suas atividades com apenas quatro colaboradores, sendo que a gerência do negócio, a atividade de marketing, de recursos humanos e a atividade financeira, serão exercidas pelo próprio empreendedor. As atividades profissionais de corretagem de imóveis serão desenvolvidas pelo empreendedor, com a colaboração de mais dois Corretores contratados e, os serviços administrativos serão desenvolvidos por um Assistente Administrativo.

A gestão será realizada pelo empreendedor, porém, os corretores terão autonomia nas decisões de seus negócios junto aos clientes, dentro do regulamento interno que está sendo elaborado. A contabilidade, a assessoria jurídica e os serviços de limpeza e conservação do escritório serão terceirizados.

O organograma que representa a estrutura organizacional pode ser observado na Figura 25, na próxima página.

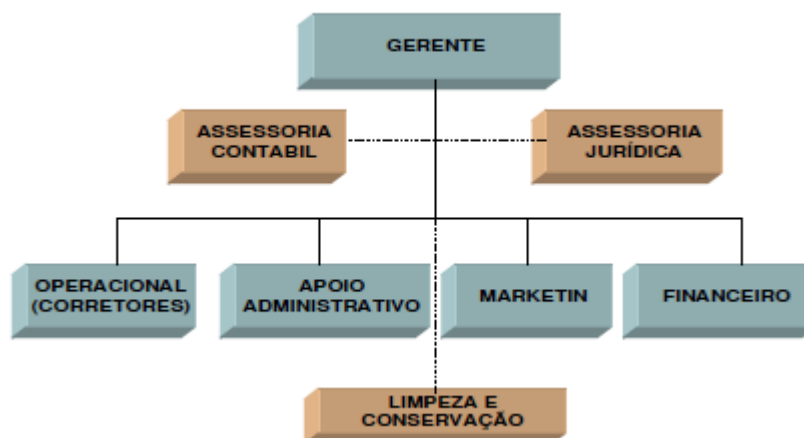


Figura 25: Organograma.

Fonte: Elaborado pelo pós-graduando.

3.6 Planejamento estratégico

Neste item será apresentado o planejamento estratégico, com embasamento teórico descrito na revisão bibliográfica. O planejamento estratégico contempla itens relacionados com a missão, visão e valores da empresa, os objetivos e metas estabelecidos para o novo empreendimento, bem como a formulação das estratégias. Para a implementação das estratégias foram elaborados planos para as principais áreas funcionais da empresa, tais como, planos de recurso humanos, operacional, marketing e financeiro, que deverão orientar e auxiliar a empresa a cumprir sua missão.

3.6.1 Missão, visão e valores

Terá como missão: “Oferecer ao mercado soluções em negócios imobiliários, com serviços diferenciados, de forma segura e legal, satisfazendo as expectativas dos clientes”.

Como visão, a empresa espera: “Ser referência em qualidade na prestação de serviços de intermediação imobiliária em Balneário Camboriú, até o final de 2013”.

Quanto aos valores, a empresa buscará se distinguir através da: excelência no atendimento; valorização e qualificação dos recursos humanos; honestidade; responsabilidade; transparência em todas as atividades; e, crescimento e aprimoramento contínuos.

3.6.2 Objetivos

Os objetivos são o referencial do planejamento, pois determinam o que a empresa busca atingir (OLIVEIRA, 2005). Para que o plano de negócios pudesse ser feito de maneira clara e detalhada, foram estabelecidos alguns objetivos a serem alcançados, tendo como base o volume atual de negócios realizados pela empreendedora, como profissional autônoma, e também com base no volume de negócios realizados pelas concorrentes conhecidas, de acordo com o número de corretores contratados.

O principal objetivo é tornar-se conhecido no mercado de Balneário Camboriú, e conquistar um número significativo de clientes, tanto vendedores quanto compradores de imóveis, para que a empresa possa obter uma receita bruta de serviços da ordem de R\$ 350.000,00 até o final de dezembro de 2013, o que corresponde a uma receita bruta mensal próxima de R\$ 30.000,00 mensais no decorrer do primeiro ano.

3.6.3 Estratégias

Para se manter competitiva, em um mercado que concentra grande número de imobiliária, e em uma atividade regulamentada, onde os honorários de serviços profissionais seguem uma tabela determinada pelo CRECI, a empresa adotará, dentro das estratégias genéricas propostas por Porter (1992), descritas na revisão teórica, a **estratégia de diferenciação**.

Com base na pesquisa feita para identificar os clientes em potencial e o perfil dos concorrentes, para que a empresa possa tornar-se **diferenciada**, foram determinadas algumas estratégias para as principais áreas funcionais, conforme descrito no próximo item.

3.6.3.1 Estratégias funcionais

a) Área operacional

- Equipar a imobiliária com computadores modernos e um sistema operacional que possa ser suportado em rede, que permita ao corretor fazer pesquisa sobre clientes, sobre estoque e outras informações no próprio computador portátil, para auxiliá-lo na gerência dos negócios e também quando estiver visitando ou acompanhando clientes.
- Angariar imóveis para o estoque da imobiliária, com contrato de exclusividade com os proprietários, para que possam ser dedicados todos os esforços possíveis na divulgação dos mesmos, através de anúncios nas diversas mídias e contatos com clientes cadastrados.
- Oferecer serviço de qualidade superior aos da concorrência, através de informações precisas sobre o mercado imobiliário, histórico do imóvel negociado, melhores investimentos, questões legais dos imóveis e melhores linhas de financiamento.

b) Área de Recursos Humanos

Selecionar e contratar corretores que possuam um bom nível cultural e técnico e sobre questões que envolvem a atividade e o mercado, para que possam transmitir credibilidade e confiabilidade aos clientes.

Estabelecer um sistema de desenvolvimento contínuo dos colaboradores, através de treinamentos específicos na área, leituras de publicações especializadas em negócios imobiliários, participação em eventos, entre outros.

□ Implantar sistema de remuneração com participação nos resultados da empresa.

c) Área de Marketing

- Estabelecer ações de marketing para atrair e manter clientes de Curitiba-PR, utilizando-se da rede de contatos já estabelecida e buscando novas formas para atrair novos clientes.
- Fazer pesquisas periódicas de mercado e adequar ações para atender as necessidades identificadas.
- Fazer pesquisa sistemática de satisfação dos clientes para avaliar os serviços no pós-venda, para implementar melhorias contínuas nos processos.
- □ Sistematizar informações sobre o comportamento dos clientes através do banco de dados da imobiliária para facilitar as ações de marketing.

Estabelecidas as estratégias funcionais, nos próximos itens serão apresentados os planos das áreas funcionais: Plano Operacional; Plano de Recursos Humanos; Plano de Marketing; e, Plano Financeiro.

3.7 Plano operacional

O Plano Operacional está fundamentado na revisão bibliográfica e trata da forma como será organizada para executar as funções e atender aos clientes de maneira eficaz.

Os serviços de intermediação imobiliária da empresa serão executados através de seus corretores, que terão a função de intermediar a compra e a venda de imóveis, ou seja, aproximar o cliente vendedor (construtor ou proprietário) e o cliente potencial comprador, com o objetivo comum de realizar a compra e a venda do imóvel.

O trabalho operacional da imobiliária seguirá um fluxo de atividades que, de uma maneira simplificada, pode ser observado na Figura 26.

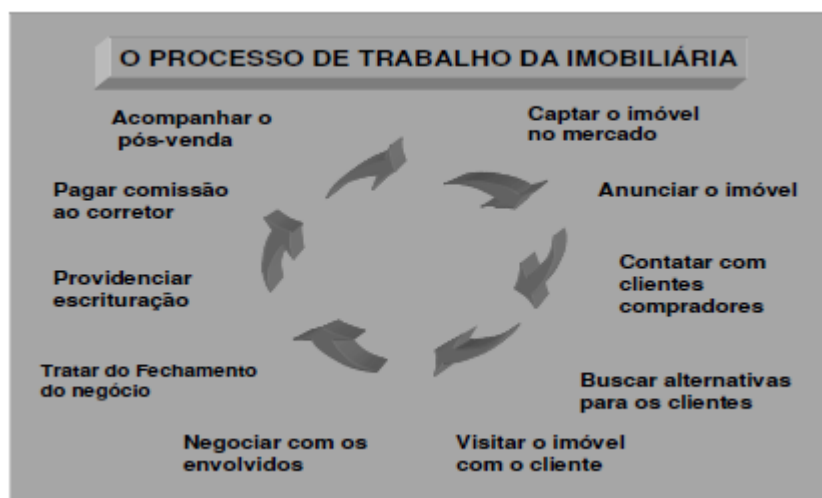


Figura 26: Processo de trabalho da imobiliária.

Fonte: Elaborado pelo pós-graduando.

Para que haja transparência e agilidade em todo o fluxo de trabalho, será implantado, desde o início, um software de gestão imobiliária pelo qual serão disponibilizadas todas as informações sobre o mercado, sobre os clientes e sobre

o andamento dos processos de intermediação, desde a captação dos imóveis até o acompanhamento do cliente no pós-venda.

O Controle de qualidade terá como base o fluxo de processos, tendo como meta a satisfação dos clientes e das demais pessoas envolvidas na atividade. O mecanismo para exercer o controle de qualidade, será a observação do manual de procedimentos de negócios imobiliários, que está sendo elaborado para este fim e descreverá todo o processo que envolve a negociação, desde o primeiro contato com o cliente, até o pós-venda, etapa por etapa, com prazos definidos para cada atividade.

Quanto à satisfação dos clientes, serão efetuadas pesquisas periódicas, de acordo com indicadores pré-definidos, para que se possa monitorar a atendimento e implementar melhorias contínuas, em todas as etapas do processo que envolve a intermediação imobiliária.

Para aumentar a participação de mercado, pretendem-se estabelecer parcerias de negócio com construtoras, incorporadoras, corretores de imóveis autônomos e, imobiliárias associadas, para melhorar o atendimento de seus clientes e melhorar a sua lucratividade. As parcerias serão criteriosamente selecionadas e os contratos serão formalizados entre as partes.

A empresa terceirizará as atividades de contabilidade, assessoria jurídica e serviços de limpeza e conservação do escritório.

3.8 Plano de Recursos Humanos

Na área de serviços de intermediação imobiliária, o que realmente diferencia uma empresa da outra, serão os seus colaboradores. As pessoas com as suas competências, representadas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes, são a principal base de uma organização. O plano de recursos humanos, a seguir descrito, está fundamentado na revisão bibliográfica.

Para fazer uma boa seleção, a primeira providência será a de descrever os cargos e as funções correspondentes a cada cargo. Desenhados os cargos e determinadas às funções, a empresa irá selecionar no mercado profissionais com o perfil adequado para cada cargo.

Ao ingressarem na empresa os profissionais passarão por um treinamento interno para que possam conhecer a empresa, sua missão, visão e valores, o seu planejamento, regulamento interno, código de ética, procedimentos de trabalho, formas de remuneração, formas de benefícios e recompensas, formas de avaliação de desempenho e formas de treinamento e desenvolvimento.

A remuneração dos Corretores terá como base comissões sobre negócios realizados, seguindo a tabela de honorários sugerida pelo CRECI-SC, que é de 10% sobre os honorários auferidos pela empresa para a angariação (captação) de imóveis e de 40% pela corretagem. Além das comissões devidas, a empresa estabelecerá participação nos resultados, com base no desempenho profissional.

A avaliação de desempenho terá como base as metas estabelecidas para cada profissional, dentro de um período determinado e estarão em conformidade com o planejamento estratégico da empresa. As metas serão sempre negociadas individualmente com cada profissional.

Com relação ao treinamento e desenvolvimento, a empresa bancará o custeio em alguns eventos específicos da área, tais como o Congresso Sul Imobiliário que acontece anualmente e custeio de alguns outros eventos, tais como feiras de imóveis que acontecem nos estados do sul e palestras relacionadas com negócios imobiliários que acontecem em regiões próximas e também em Curitiba. A empresa buscará também adotar uma cultura de multiplicadores de conhecimento, onde, após cada evento, o participante se reunirá com os demais para repassar informações e conhecimentos adquiridos.

Fará parte também do programa de desenvolvimento o incentivo à leitura, no qual a empresa buscará sempre manter assinaturas de revistas, jornais e

periódicos relacionados com o negócio, para que os colaboradores possam se manter bem informados e atualizados sobre o que se passa no mercado.

3.9 Plano de Marketing

A partir dos conceitos abordados na revisão bibliográfica, o plano de marketing apresenta a forma como a empresa pretende conquistar clientes e vender os seus serviços. A primeira parte do plano contempla uma breve análise do mercado e, a segunda parte contém as principais estratégias de marketing que serão adotadas.

3.9.1 Análise de mercado

O mercado imobiliário está em expansão em Balneário Camboriú, devido a diversos fatores macroambientais e setoriais que estão influenciando positivamente os negócios, conforme pode ser observado na análise estratégica realizada.

No ambiente setorial, as construtoras que estão operando no Município, estão em plena atividade, registrando um aumento considerável de imóveis entregues de um ano para outro. Em 2005, Balneário Camboriú contava com 70.294 imóveis registrados na Prefeitura. Em 2007 este número subiu para 77.000, o que representa um crescimento de 10% (PMBC, 2007). O que também pode ser observado pela pesquisa é que o padrão de construção vem melhorando de ano para ano, atraído com isso investidores de alto poder aquisitivo, vindos de diversas regiões do País.

Com relação aos concorrentes, observa-se que o mercado é composto por um grande número de pequenas imobiliárias, 173 imobiliárias de acordo com a pesquisa, e a maioria delas conta com apenas três corretores e trabalha de forma

tradicional, com planejamento de curto prazo, a avaliação é feita por poucas imobiliárias e há pouco investindo em treinamento.

No que diz respeito aos clientes em potencial, a pesquisa apontou oportunidades para a empresa trabalhar com imóveis residenciais, representados por apartamentos, destinados ao segmento da população de classe média, vindos principalmente do Paraná e de outras regiões do Estado de Santa Catarina. Outra constatação da pesquisa foi um grande número de clientes insatisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pelas imobiliárias, o que também representa boas chances de negócios para o novo empreendimento.

Observando todos os fatores acima relacionados, acredita-se que existe um ambiente favorável para a entrada da nova empresa, que pretende trabalhar com profissionais qualificados, uso intensivo de tecnologia da informação, pesquisa de mercado e planejamento, se propondo com isso a prestar serviços de alta qualidade, de acordo com as necessidades dos clientes.

3.9.2 Ações de marketing

Para iniciar a inserção no mercado foram elaboradas ações de marketing bem definidas, desde a comunicação para a captação de imóveis até o relacionamento pós-venda com clientes.

Nos itens a seguir, estão descritas as principais ações de marketing relacionadas com produtos/serviços, preço, distribuição, promoção e pós-venda.

a) Produtos e serviços

Serviços, conforme define Kotler (2000) são atos ou desempenhos, essencialmente intangíveis, que uma parte pode oferecer para a outra, e que não resultam em propriedade de nada, porém, podem estar ligados a um produto concreto. Os serviços de intermediação imobiliária estão ligados a um produto concreto, que é o imóvel, cuja propriedade pertence ao cliente vendedor, que após

a venda será transferida para o cliente comprador, através do registro de imóveis, lavrado no Cartório de Registros de Imóveis do Município. O segmento de imóveis escolhido é composto por imóveis residenciais, mais especificamente apartamentos destinados à classe média.

Por ser de grande responsabilidade a condução de todas as etapas do processo de intermediação imobiliária, a nova empresa fará todo o esforço possível para ser percebida e posicionada no mercado como uma empresa ética e preocupada com a qualidade dos serviços prestados.

O trabalho de intermediação imobiliária iniciar-se-á com a captação de imóveis para o estoque da imobiliária, para depois ser trabalhada sua comercialização. Para atender os clientes compradores, a empresa buscará construir um estoque de imóveis de boa qualidade, no que diz respeito ao imóvel, à localização, ao preço, às condições de pagamento e à documentação que deverá estar de acordo com a lei vigente, para que possa ser devidamente escriturado e registrado em nome do novo proprietário, quando ocorrer o fechamento do negócio.

O cliente vendedor receberá semanalmente um relatório contendo informações sobre anúncios vinculados à mídia e de todas as visitas realizadas ao imóvel com as respectivas observações dos clientes compradores, para que possa ter um acompanhamento das negociações.

Todo o trabalho de intermediação será conduzido por profissionais com qualificação técnica e habilidades comportamentais adequadas à atividade, para que a empresa possa garantir segurança, lisura e qualidade dos serviços prestados.

b) Preço

Os preços dos serviços de intermediação imobiliária serão praticados de acordo com a tabela divulgada pelo Conselho Regional de Corretores de Imóveis de Santa Catarina, que estabelece percentuais sobre o valor da venda do imóvel e que devem ser seguidos pelas imobiliárias e corretores independentes:

- ☐ Imóveis avulsos, com edificações, dentro do perímetro urbano ou suburbano valor igual a 6%.
- ☐ Imóveis avulsos, sem edificações, situados no perímetro urbano ou suburbano, valor igual a 8%.
- ☐ Imóveis avulsos, situados em zona rural de extensão suburbana, ou fora do município ou sede de atividade da imobiliária, valor igual a 10%.
- ☐ Loteamentos, valor igual a 8%.
- Empreendimentos imobiliários (Construtoras) e imóveis judiciais, 5%.

c) Distribuição

Como a imobiliária fará uso intensivo da tecnologia da informação, seus corretores munidos de *notebook* e celular poderão atender clientes fora do domicílio da empresa, de qualquer lugar do país, podendo contar com suporte administrativo na sede da empresa.

d) Promoção

Para atingir o seu público-alvo, no início de suas atividades, fará em primeiro lugar uma comunicação pessoal com todas as construtoras e incorporadoras de Balneário Camboriú, apresentado sua proposta de serviços e abrindo um canal de comunicação. Em segundo lugar, fará divulgação pessoal ou escrita, sobre a abertura da empresa, aos parceiros de negócios imobiliários do empreendedor residentes em Curitiba-PR e aos clientes cadastrados. Além dos meios de comunicação citados, a empresa também fará divulgação de seus

serviços em jornais de grande circulação dentro do estado, pela internet através de seu *website* e placas ou faixas no local da venda do imóvel.

Outra técnica a ser utilizada será a participação dos profissionais da empresa em eventos relacionadas com a área, com o objetivo de melhorar a rede de relacionamentos, através de contatos pessoais com clientes em potenciais e possíveis parceiros de negócios.

e) Serviço ao cliente (pós-venda)

A compra de um imóvel envolve sonhos, expectativas e grandes valores, muitas vezes as economias feitas por uma pessoa ou família durante a vida toda, por isso a empresa buscará acompanhar o cliente durante todo período que envolverá a posse do imóvel, bem como o período de garantia dos serviços determinado pelo Código de Defesa do Consumidor. Neste período a empresa estará em constante comunicação com o cliente, para auxiliá-lo no que for possível.

Outra ação que será adotada pela empresa será o monitoramento constante da satisfação do cliente. Logo após a concretização do negócio, o cliente receberá um questionário para que possa se manifestar sobre o atendimento recebido, em todas as fases da negociação e também para a empresa saber se ele ficou totalmente satisfeito com a escolha do imóvel. Este procedimento dará subsídios para que a empresa possa corrigir as possíveis falhas e promover melhoria contínua na prestação dos serviços.

A comunicação constante com o cliente, durante a venda e no período pós-venda, na área de intermediação imobiliária, é de fundamental importância, pois, de acordo com a pesquisa, um dos itens que os clientes levam em conta na hora de escolher uma imobiliária para intermediar seus negócios, é a indicação de amigos ou pessoas conhecidas. Por isso prestar excelentes serviços e manter comunicação constante com os clientes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atual sociedade, as empresas estão assumindo um papel cada vez mais importante e, por isso, os estudos das teorias organizacionais têm se mostrado imprescindíveis para os empreendedores, tanto na formação de novas empresas quanto na perpetuação das já existentes. O fluxo rápido de informações e a globalização dos mercados fazem com que as mudanças sejam constantes. Isto requer dos empreendedores, ávidos por sucesso, a busca incessante por novos conhecimentos, o desenvolvimento de novas habilidades e o uso adequado de ferramentas de gestão, que possam auxiliá-los a vencerem os constantes desafios. O plano de negócios é uma ferramenta que permite ao empreendedor concluir se a sua ideia é viável ou não e restringir os erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Conforme abordado no problema de pesquisa, através da elaboração do plano de negócios foi possível identificar os principais fatores de sucesso para a abertura de uma imobiliária em Balneário Camboriú e concluir, através da análise financeira, que o negócio será viável.

Durante a primeira etapa do trabalho, que foi constituída pelo diagnóstico ambiental, onde foram levantadas informações sobre o ambiente em que a empresa irá operar, tornou-se possível unir teoria à prática, para identificar o perfil dos clientes, dos fornecedores e dos concorrentes e com isso determinar as estratégias que irão orientar a empresa para que ela possa cumprir sua missão e alcançar os seus objetivos. Através da elaboração deste plano de negócios, também foi possível compreender melhor o valor das pesquisas e a importância da análise dos dados para a tomada de decisão, assuntos bastante abordado nas aulas de administração mercadológica e de estratégias empresariais.

Em todas as etapas da elaboração do plano, houve a necessidade de se recorrer ao referencial teórico, colocando em prática conceitos adquiridos durante todo o período de estudo. Foi possível observar a importância de se ter uma visão

sistêmica da empresa que estava sendo planejada, pois, cada etapa que ia sendo elaborada, acabava tendo repercussões na empresa como um todo, nas etapas já elaboradas e também influenciando as próximas.

Como todas as áreas planejadas acabaram tendo desdobramentos financeiros, desde a fase de implantação da empresa até as operações cotidianas, a formalização do plano financeiro acabou refletindo em números tudo o que foi planejado até então. O plano financeiro permitiu que se fizesse uma análise do volume de recursos necessários para a implantação do negócio, análise dos gastos e despesas, custos fixos e variáveis, projeção de vendas necessárias, análise da lucratividade e da rentabilidade, bem como permitiu simular situações favoráveis ou desfavoráveis, se o volume de negócios ficarem abaixo do planejado.

Pelos resultados financeiros obtidos, pode-se observar que o negócio é viável, pois com o resultado dos serviços prestados será possível cobrir todos os custos e despesas, além de se obter uma rentabilidade satisfatória para a empresa.

Cabe destacar ainda que durante a realização deste trabalho ocorreram algumas limitações e dificuldades, principalmente no decorrer da pesquisa e na realização do plano financeiro, porém o resultado não ficou comprometido. Com relação à pesquisa, a principal dificuldade encontrada foi a de conseguir um contato pessoal ou telefônico nas empresas, tanto imobiliárias quanto construtoras, com o proprietário ou responsável pela área comercial da empresa, tendo em vista que o retorno do questionário só ocorria quando havia um contato pessoal agendado. Com relação à elaboração do plano de negócio, a principal limitação encontrada foi no que se refere ao cálculo das incidências de tributos, tanto no cálculo da folha de pagamento quanto no cálculo dos impostos que incidem sobre o lucro. No que se refere à folha de pagamento, houve certa dificuldade no cálculo a participação de lucros, onde então se optou por incorporar o referido valor na renda mensal. Já no cálculo do Imposto de Renda e da

Contribuição Social sobre Lucro Líquido a dificuldade foi achar um meio termo para o cálculo, pois existem programas que calculam os impostos sobre o lucro dentro de uma base de cálculo única. O resultado final foi que os impostos ficaram um pouco acima do que realmente será recolhido, porém, para um plano de negócios isto até pode representar uma vantagem.

A sugestão final é de que esta pesquisa seja realizada futuramente com uma amostragem probabilística do tipo aleatória simples, que possibilite a generalização dos resultados obtidos, principalmente no que se refere a clientes em potencial, pois eles poderão apresentar grandes contribuições tanto sobre as suas necessidades e desejos, quanto sobre o comportamento dos concorrentes e sobre a atuação das construtoras no mercado.

Outra sugestão é a realização de uma pesquisa junto ao cliente vendedor (pessoa física), visando identificar suas carências e desejos em relação aos serviços prestados pelas imobiliárias.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BERGAMASCO, Cláudia. O Brasil está longe da bolha imobiliária. **Exame**, São Paulo, ed. 887, p. 43, fev. 2007.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BUSHIDÔ, Nikko. **A arte da Guerra**: os treze capítulos originais. Trad. Nikko Bushidô. São Paulo: Jardim dos Livros, 2006.

CASAROTTO, Nelson. **Projeto de negócio**: estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2004

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre, Bookman, 2003.

CORDEIRO, Thiago Augusto. **O avanço do mercado imobiliário: Uma realidade**. 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Izabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Trad. Jean Jacque Salim/João Carlos Douat. São Paulo: Harbra, 2002.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Trad. Vera Whately. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LORENZO, Francisco de. Governo lança pacote para incentivar a habitação.

LOVELOCK, Cristopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem básica e gerencial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McDONALD, Malcon. **Planos de marketing**: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MCT – Ministério da Ciência & Tecnologia

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTANA, Patrik J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Trad. Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parceirizações**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli: 1993.

PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Athony G. **As Artes Gerenciais Japonesas**: métodos e sistemas dos executivos japoneses, adaptados à realidade ocidental. Trad. Ruy Jungmann. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1982.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Org. Flávio Lúcio Brito. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

SALIM, César Simões *et al.* **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.